



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Gestión estratégica y creación de valor para los clientes  
del restaurante Toque Marino SAC del Agustino,  
Lima, 2021**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración  
con mención en Gestión Empresarial

**AUTOR**

Juan Carlos MENDOZA MENDIVES

**ASESOR**

Dra. Gaby VARGAS VARGAS

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Mendoza, J. (2021). *Gestión estratégica y creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Mendoza Mendives
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47345085
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6691-7255">https://orcid.org/0000-0002-6691-7255</a>
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Gaby Vargas Vargas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	23861793
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-4383-3200">https://orcid.org/0000-0002-4383-3200</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Mauro Amaru Granados Maguiño
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06441665
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Gaby Vargas Vargas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	23861793
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Edgar Vicente Armas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06003952
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	María Celina Huamán Mejía
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	06152205
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	D.3.8.7. Gestión y promoción de Mypes y Pymes.
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: El Agustino Latitud: -12.0402300 Longitud: -76.9878500
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2020 - 2021
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0059-UPG-FCA-2021**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



En la Ciudad Universitaria, a los veinte días del mes de diciembre del año dos mil veintiuno, siendo las ocho horas, en el enlace [meet.google.com/ogh-kbus-jwr](https://meet.google.com/ogh-kbus-jwr) emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO**, e integrado por los miembros: **DRA. GABY VARGAS VARGAS (Asesora)**, **DR. EDGAR VICENTE ARMAS (Jurado)**, **DRA. MARÍA CELINA HUAMÁN MEJÍA (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **JUAN CARLOS MENDOZA MENDIVES**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Gestión estratégica y creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

**16 (DIECISÉIS) - BUENO**

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **OTORGAR** el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **JUAN CARLOS MENDOZA MENDIVES**. Se extiende la presente Acta original y siendo las **09:11 horas** se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



Firmado digitalmente por GRANADOS  
MAGUIÑO Mauro Amaru FAU  
20148092282 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 20.12.2021 19:28:04 -05:00

**DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO**  
**PRESIDENTE**

**DRA. GABY VARGAS VARGAS**  
**ASESORA**



Firmado digitalmente por VICENTE  
ARMAS Edgar FAU 20148092282 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 20.12.2021 14:23:19 -05:00

**DR. EDGAR VICENTE ARMAS**  
**JURADO**

**DRA. MARÍA CELINA HUAMÁN MEJÍA**  
**JURADO**

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a Dios todopoderoso por ser mi refugio y guía que ilumina mi camino, a mis padres: Juan y Paula por estar siempre presentes en cada momento de mi vida, por su sacrificio y entrega para sacarme adelante.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios y a mi familia, por ser la base de mi vida y mi mayor motivo de superación. A mi asesora por sus enseñanzas y conocimientos para ejecutar y culminar este trabajo de investigación. Al restaurante Toque Marino SAC por la confianza y apoyo en la realización de este estudio y a todas las personas que me ayudaron a poder realizar este hermoso sueño académico.



## Índice general

Dedicatoria .....	II
Agradecimiento .....	III
Índice general .....	IV
Lista de cuadros .....	VII
Lista de figuras .....	XI
Resumen .....	XV
Abstract .....	XVI
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema .....	6
1.2.1. <i>Problema general</i> .....	6
1.2.2. <i>Problemas específicos</i> .....	7
1.3. Justificación teórica .....	7
1.4. Justificación práctica.....	9
1.5. Objetivos.....	10
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	10
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	11
1.6. Hipótesis .....	11
1.6.1. <i>Hipótesis general</i> .....	11
1.6.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	13

2.1.1.	<i>Teorías de la gestión</i> .....	15
2.1.2.	<i>Modelos de gestión estratégica</i> .....	19
2.1.3.	<i>Teorías de creación de valor para los clientes</i> .....	26
2.2.	Antecedentes de investigación .....	30
2.2.1.	<i>Antecedentes internacionales</i> .....	34
2.2.2.	<i>Antecedentes nacionales</i> .....	36
2.3.	Bases teóricas .....	41
2.3.1.	<i>Administración</i> .....	41
2.3.2.	<i>Gestión</i> .....	44
2.3.3.	<i>Gestión estratégica</i> .....	47
2.3.4.	<i>Teoría que sustenta la gestión estratégica en la investigación</i> .....	65
2.3.5.	<i>Marketing</i> .....	66
2.3.6.	<i>Creación de valor</i> .....	69
2.3.7.	<i>Creación de valor para los clientes</i> .....	72
2.3.8.	<i>Teoría que sustenta la creación de valor para los clientes en la investigación</i> .....	79
2.3.9.	<i>NTS N° 142-MINSA/2018/DIGES - Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.</i> .....	80
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....		82
3.1.	Tipo y diseño de investigación.....	82
3.1.1.	<i>Tipo de investigación</i> .....	82
3.1.2.	<i>Diseño de la investigación</i> .....	83
3.2.	Población de estudio .....	85
3.3.	Tamaño de muestra.....	85
3.4.	Técnicas de recolección de datos.....	87
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		91

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	91
4.1.1. <i>Análisis e interpretación de resultados de cada pregunta de la encuesta</i> .....	91
4.1.2. <i>Análisis e interpretación por dimensiones</i> .....	154
4.2. Pruebas de hipótesis .....	167
4.3. Presentación de resultados .....	171
CAPÍTULO 5: IMPACTOS .....	179
5.1. Propuesta para la solución del problema.....	179
5.2. Costos de implementación de la propuesta .....	199
5.3. Beneficios que aporta la propuesta .....	202
CONCLUSIONES .....	204
RECOMENDACIONES.....	206
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	208
ANEXOS.....	220

### Lista de cuadros

Cuadro 1. Características de los objetivos de largo plazo. ....	61
Cuadro 2. Tipos de estrategias. ....	62
Cuadro 3. Cantidad de clientes mensuales de Toque Marino SAC. ....	85
Cuadro 4. Procesamiento de casos para la confiabilidad de la variable X... ..	89
Cuadro 5. Alfa de Cronbach de la variable gestión estratégica. ....	89
Cuadro 6. Procesamiento de casos para la confiabilidad de la variable Y... ..	89
Cuadro 7. Alfa de Cronbach de la variable creación de valor para los clientes.....	90
Cuadro 8. Práctica de la visión del restaurante Toque Marino SAC. ....	94
Cuadro 9. Práctica de la misión del restaurante Toque Marino SAC. ....	95
Cuadro 10. Práctica de valores del restaurante Toque Marino SAC.....	96
Cuadro 11. Análisis del entorno de Toque Marino SAC.....	97
Cuadro 12. Mejor servicio y satisfacción de necesidades que otros restaurantes marinos. ....	98
Cuadro 13. Amenazas y oportunidades para crear valor y mejorar la gestión en Toque Marino SAC. ....	99
Cuadro 14. Satisfacción de necesidades y deseos con la gestión estratégica. ....	100
Cuadro 15. Cultura organizacional de Toque Marino SAC. ....	101
Cuadro 16. Fortalezas y debilidades para satisfacer las necesidades de los clientes.....	102
Cuadro 17. La creación de valor para los clientes como objetivo de largo plazo. ....	103
Cuadro 18. Implementación de estrategias como objetivo de largo plazo. ....	104
Cuadro 19. Desarrollo sostenible de Toque Marino SAC. ....	105
Cuadro 20. Estrategias generadoras de valor. ....	106
Cuadro 21. Estrategias para satisfacer necesidades y deseos. ....	107
Cuadro 22. Evaluación de la satisfacción de los clientes.....	108
Cuadro 23. Demora en los procedimientos del servicio.....	109
Cuadro 24. Capacitación al personal en la atención al cliente.....	110
Cuadro 25. Sistematización de procesos.....	111
Cuadro 26. Clima de trabajo de Toque Marino SAC.....	112
Cuadro 27. Documentos de gestión de Toque Marino SAC. ....	112

Cuadro 28. Recursos financieros de Toque Marino SAC. ....	114
Cuadro 29. Cantidad de colaboradores de Toque Marino SAC.....	115
Cuadro 30. Ambiente físico de Toque Marino SAC. ....	116
Cuadro 31. Estructura organizacional de Toque Marino SAC. ....	117
Cuadro 32. Organización y orden en Toque Marino SAC.....	118
Cuadro 33. Reingeniería de procesos en Toque Marino SAC. ....	119
Cuadro 34. Sugerencias y/o quejas de los clientes de Toque Marino SAC. .....	120
Cuadro 35. Gestión estratégica de Toque Marino SAC. ....	121
Cuadro 36. Mejoramiento continuo de Toque Marino SAC.....	122
Cuadro 37. Contribución de una página web en la gestión estratégica. ....	123
Cuadro 38. Cocción y sabor de la comida. ....	124
Cuadro 39. Calidad de la comida de Toque Marino SAC. ....	125
Cuadro 40. Presentación de la comida de Toque Marino SAC.....	126
Cuadro 41. Calidad del servicio brindado. ....	127
Cuadro 42. Creación de valor con el servicio brindado.....	128
Cuadro 43. Reclamo o queja por el servicio recibido.....	129
Cuadro 44. Atención del personal.....	130
Cuadro 45. Atención brindada por el personal.....	131
Cuadro 46. Atención en general de Toque Marino SAC. ....	132
Cuadro 47. Toque Marino como primera opción.....	133
Cuadro 48. Recomendación sobre Toque Marino SAC. ....	134
Cuadro 49. Infraestructura y ambiente de Toque Marino SAC. ....	135
Cuadro 50. Precio por el servicio recibido. ....	136
Cuadro 51. Precio de la comida en otros restaurantes. ....	137
Cuadro 52. Equilibrio entre la calidad del servicio y el precio. ....	138
Cuadro 53. Atención de pedido.....	139
Cuadro 54. Demora al momento de servir la comida.....	140
Cuadro 55. Creación de valor a través de actividades de atención. ....	141
Cuadro 56. Servicio brindado.....	142
Cuadro 57. Presencia del servicio de Toque Marino SAC. ....	143
Cuadro 58. Creación de valor para el cliente a través de la rapidez y calidad del servicio. ....	144
Cuadro 59. Visita al restaurante Toque Marino SAC. ....	145

Cuadro 60. Ofertas del restaurante Toque Marino SAC. ....	146
Cuadro 61. Valor agregado de su servicio .....	147
Cuadro 62. Comida del restaurante nutritiva. ....	148
Cuadro 63. Ingredientes del restaurante buenos para la salud. ....	149
Cuadro 64. Protocolos de bioseguridad de Toque Marino SAC. ....	150
Cuadro 65. Normas de higiene y seguridad.....	151
Cuadro 66. Aspecto del personal.....	152
Cuadro 67. Comida con buenas prácticas de manipulación e higiene.....	153
Cuadro 68. Correlación de Spearman entre la variable gestión estratégica y la variable creación de valor para los clientes. ....	154
Cuadro 69. Resultados de contrastación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes.....	155
Cuadro 70. Correlaciones de Spearman entre las dimensiones de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes. ...	157
Cuadro 71. Resultados de contrastación entre la dimensión formulación y la dimensión beneficio total .....	158
Cuadro 72. Resultados de contrastación entre la dimensión formulación y el costo total. ....	159
Cuadro 73. Resultados de contrastación entre la dimensión formulación y la dimensión salud alimentaria.....	160
Cuadro 74. Resultados de contrastación entre la dimensión implementación y la dimensión beneficio total.....	161
Cuadro 75. Resultados de contrastación entre la dimensión implementación y la dimensión costo total.....	162
Cuadro 76. Resultados de contrastación entre la dimensión implementación y la dimensión salud alimentaria. ....	163
Cuadro 77. Resultados de contrastación entre la dimensión evaluación y la dimensión beneficio total. ....	164
Cuadro 78. Resultados de contrastación entre la dimensión evaluación y la dimensión costo total. ....	165
Cuadro 79. Resultados de contrastación entre la dimensión evaluación y la dimensión salud alimentaria.....	166
Cuadro 80. Correlación de Spearman entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC.....	167

Cuadro 81. Correlación de Spearman entre la dimensión formulación y las dimensiones de la creación de valor para los clientes. ....	168
Cuadro 82. Correlación de Spearman entre la dimensión implementación y las dimensiones de la creación de valor para los clientes. ....	169
Cuadro 83. Correlación de Spearman entre la dimensión evaluación y las dimensiones de la creación de valor para los clientes. ....	170
Cuadro 84. Datos generales del proyecto.....	180
Cuadro 85. Historial de revisiones. ....	182
Cuadro 86. Aprobación del proyecto.....	182
Cuadro 87. Matriz MEFE .....	190
Cuadro 88. Matriz MEFI.....	195
Cuadro 89. Costo de la propuesta planteada. ....	200

## Lista de figuras

Figura 1. Evolución mensual del subsector restaurante .....	4
Figura 2. Cuadro de mando integral .....	20
Figura 3. Modelo de planificación estratégica .....	21
Figura 4. Modelo de Igor Ansoff.....	22
Figura 5. Estrategia competitiva de Porter .....	23
Figura 6. Modelo de Fred David.....	24
Figura 7. Etapas del proceso estratégico según D'Alessio .....	25
Figura 8. Proceso estratégico según Bazán .....	25
Figura 9. Elaboración de la estrategia .....	26
Figura 10. Pirámide de las necesidades de Maslow .....	28
Figura 11. Comportamiento del consumidor .....	29
Figura 12. Creación de valor basado en la relación con los clientes .....	30
Figura 13. Visualización de la variable gestión estratégica.....	31
Figura 14. Visualización de superposición de la variable gestión estratégica. .....	31
Figura 15. Visualización de densidad de la variable gestión estratégica .....	32
Figura 16. Visualización de la variable creación de valor para los clientes...32	
Figura 17. Visualización de superposición de la variable creación de valor para los clientes .....	33
Figura 18. Visualización de densidad de la variable creación de valor para los clientes .....	33
Figura 19. Terminología de los antecedentes de investigación .....	40
Figura 20. Flujo de la terminología de los antecedentes de investigación ...	40
Figura 21. Arco textual de la variable gestión estratégica.....	40
Figura 22. Arco textual de la variable creación de valor para los clientes....	41
Figura 23. Fuerzas externas de la empresa .....	56
Figura 24. Las 5 fuerzas de Porter.....	57
Figura 25. Fuerzas internas de la empresa AMOFHIT .....	59
Figura 26. Etapas de la formulación de la estrategia .....	63
Figura 27. Cadena de valor .....	75
Figura 28. Dimensiones de la creación de valor para los clientes .....	77
Figura 29. Diseño de investigación .....	84
Figura 30. Fórmula para el cálculo de la muestra .....	86



Figura 31. Calculo de la muestra .....	86
Figura 32. Cantidad de edades de los clientes encuestados .....	92
Figura 33. Cantidad de hombres y mujeres encuestados .....	92
Figura 34. Ocupaciones de los clientes encuestados .....	93
Figura 35. Práctica de la visión del restaurante Toque Marino SAC.....	94
Figura 36. Práctica de la misión del restaurante Toque Marino SAC.....	95
Figura 37. Práctica de valores del restaurante Toque Marino SAC .....	96
Figura 38. Análisis del entorno de Toque Marino SAC .....	97
Figura 39. Mejor servicio y satisfacción de necesidades que otros restaurantes marinos .....	98
Figura 40. Amenazas y oportunidades para crear valor y mejorar la gestión en Toque Marino SAC .....	99
Figura 41. Satisfacción de necesidades y deseos con la gestión estratégica. .....	100
Figura 42. Cultura organizacional de Toque Marino SAC .....	101
Figura 43. Fortalezas y debilidades para satisfacer las necesidades de los clientes.....	102
Figura 44. La creación de valor para los clientes como objetivo de largo plazo .....	103
Figura 45. Implementación de estrategias como objetivo de largo plazo...	104
Figura 46. Desarrollo sostenible de Toque Marino SAC .....	105
Figura 47. Estrategias generadoras de valor .....	106
Figura 48. Estrategias para satisfacer necesidades y deseos .....	107
Figura 49. Evaluación de la satisfacción de los clientes .....	108
Figura 50. Demora en los procedimientos del servicio .....	109
Figura 51. Capacitación al personal en la atención al cliente .....	110
Figura 52. Sistematización de procesos .....	111
Figura 53. Clima de trabajo de Toque Marino SAC .....	112
Figura 54. Documentos de gestión de Toque Marino SAC.....	113
Figura 55. Recursos financieros de Toque Marino SAC .....	114
Figura 56. Cantidad de colaboradores de Toque Marino SAC .....	115
Figura 57. Ambiente físico de Toque Marino SAC .....	116
Figura 58. Estructura organizacional de Toque Marino SAC .....	117
Figura 59. Organización y orden en Toque Marino SAC .....	118

Figura 60. Reingeniería de procesos en Toque Marino SAC.....	119
Figura 61. Sugerencias y/o quejas de los clientes de Toque Marino SAC..	120
Figura 62. Gestión estratégica de Toque Marino SAC.....	121
Figura 63. Mejoramiento continuo de Toque Marino SAC .....	122
Figura 64. Contribución de una página web en la gestión estratégica.....	123
Figura 65. Cocción y sabor de la comida .....	124
Figura 66. Calidad de la comida de Toque Marino SAC .....	125
Figura 67. Presentación de la comida de Toque Marino SAC .....	126
Figura 68. Calidad del servicio brindado .....	127
Figura 69. Creación de valor con el servicio brindado .....	128
Figura 70. Reclamo o queja por el servicio recibido .....	129
Figura 71. Atención del personal .....	130
Figura 72. Atención brindada por el personal .....	131
Figura 73. Atención en general de Toque Marino SAC.....	132
Figura 74. Toque Marino SAC como primera opción .....	133
Figura 75. Recomendación sobre Toque Marino SAC.....	134
Figura 76. Infraestructura y ambiente de Toque Marino SAC .....	135
Figura 77. Precio por el servicio recibido .....	136
Figura 78. Precio de la comida en otros restaurantes.....	137
Figura 79. Equilibrio entre la calidad del servicio y el precio.....	138
Figura 80. Atención de pedido .....	139
Figura 81. Demora al momento de servir la comida .....	140
Figura 82. Creación de valor a través de actividades de atención.....	141
Figura 83. Servicio brindado .....	142
Figura 84. Presencia del servicio de Toque Marino SAC.....	143
Figura 85. Creación de valor para el cliente a través de la rapidez y calidad del servicio. ....	144
Figura 86. Visita al restaurante Toque Marino SAC .....	145
Figura 87. Ofertas del restaurante Toque Marino SAC.....	146
Figura 88. Valor agregado de su servicio. ....	147
Figura 89. Comida del restaurante nutritiva .....	148
Figura 90. Ingredientes del restaurante buenos para la salud .....	149
Figura 91. Protocolos de bioseguridad de Toque Marino SAC .....	150
Figura 92. Normas de higiene y seguridad .....	151

Figura 93. Aspecto del personal. ....	152
Figura 94. Comida con buenas prácticas de manipulación e higiene .....	153
Figura 95. Correlación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes .....	156
Figura 96. Modelo de propuesta para la solución del problema .....	181
Figura 97. Organigrama de Toque Marino SAC.....	192
Figura 98. Cronograma del proyecto. ....	199

## Resumen

La gestión estratégica y creación de valor para los clientes son instrumentos fundamentales en la vida empresarial de toda organización, es por ello que esta investigación aborda estos temas teniendo como objetivo general determinar la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima. El tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un nivel correlacional entre la variable X gestión estratégica y la variable Y creación de valor para los clientes. El diseño de investigación fue no experimental puesto que no se manipularon ni controlaron las variables en estudio.

La población de esta investigación fue de 900 clientes con una muestra de 270, a los cuales se les aplicó la técnica de recolección de datos de la prueba, utilizando el instrumento del cuestionario tipo Likert para ambas variables. La confiabilidad del instrumento se realizó a través del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Asimismo los datos fueron procesados en el SPSS versión 26 determinándose la relación a través del coeficiente de correlación de Spearman, dando como resultado un  $Rho=0,793$ .

Finalmente se concluyó que existe una relación directa y significativa tanto en la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes como en cada una de sus dimensiones. Además se recomendó realizar un trabajo integral y articulado con la finalidad de mejorar la gestión estratégica del restaurante Toque Marino SAC y de esta manera impulsar la creación de valor para los clientes con diferentes acciones como la creación de un área de marketing, la personalización de sus servicios y la realización de un mapa de seguimiento del cliente.

**Palabras claves:** Gestión estratégica, creación de valor para los clientes, formulación, implementación, evaluación, beneficio total, costo total y salud alimentaria.

## Abstract

Strategic management and creation of value for customers are fundamental instruments in the business life of any organization, which is why this research addresses these issues with the general objective of determining the relationship between strategic management and the creation of value for customers of the Toque Marino SAC del Agustino restaurant, Lima. The type of research had a quantitative approach with a correlation level between variable X strategic management and variable Y creation of value for customers. The research design was non-experimental since the variables under study were not manipulated or controlled.

The population of this research was 900 clients with a sample of 270 to whom the data collection technique of the test was applied, using the Likert-type questionnaire instrument for both variables. The reliability of the instrument was made through Cronbach's alpha reliability coefficient. Likewise, the data were processed in SPSS version 26, determining the correlation through the Spearman correlation coefficient, resulting in a  $Rho = 0.793$

Finally, it was concluded that there is a direct and significant relationship both in strategic management and the creation of value for customers and with each of its dimensions. In addition, it was recommended to carry out a comprehensive and articulated work in order to improve the strategic management of the Toque Marino SAC restaurant and in this way promote the creation of value for customers with different actions such as the creation of a marketing area, the personalization of their services and the realization of a customer journey map.

**Keywords:** Strategic management, value creation for customers, formulation, implementation, evaluation, total benefit, total cost and food health.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Situación problemática**

Empezar el reto de crear empresa es muy difícil pero crear valor para sus clientes lo es mucho más, ya que actualmente “los clientes prefieren a las empresas que les proporcionarán mayor valor” (Bazán, 2016, p. 117), en ese contexto la formulación, implementación y evaluación de la gestión estratégica en la organización es la base de la tan anhelada creación de valor para los clientes, pues como mencionó D’Alessio (2008) “se debe tener presente que el rol principal de una organización o empresa es crear valor, si ésta es incapaz de hacerlo; no existe razón para su existencia en el mercado a largo plazo” (p. 169). La mayoría de empresas buscan implementar una adecuada gestión estratégica, sin embargo, ésta es un trabajo en equipo donde todos deben estar direccionados hacia un mismo objetivo y horizonte estratégico.

Asimismo según la Real Academia Española (RAE<sup>1</sup>, 2021) gestionar “es ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (párr. 2), ante este término se considera que la gestión consiste en administrar y organizar los procesos de cualquier actividad; pero ¿ello es suficiente para crear valor en los clientes? cuando se inicia una empresa, se realiza con la idea de ir creciendo y

---

<sup>1</sup> Real Academia Española

desarrollándose en el tiempo; sin embargo esto no sería posible sin crear valor para los clientes ya que son ellos la parte más importante de una organización.

En todo el mundo las empresas buscan ir más allá de la maximización del beneficio, teniendo como objetivo realizar estrategias para gestionar cada uno de sus procesos y de esta manera brindar un producto o servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes. Sánchez (2020) afirmó que “la gestión estratégica considera a la creación de valor como el principal objetivo de las organizaciones y su razón para el cumplimiento de sus objetivos” (párrafo 1), porque el mundo de los negocios es tan competitivo que hoy en día, no solo basta tener una buena gestión sino también las estrategias suficientes para crear valor en la organización.

Según Kotler y Keller (2012) afirmaron que “los clientes son el único valor que las organizaciones pueden generar tanto para los que cuentan ahora como para los que tendrán en su futuro” (p. 123), es por ello que en este siglo XXI el principal objetivo de la empresa es crear valor para sus clientes, es decir mejorar la relación empresa-cliente, brindando un servicio de calidad para satisfacer sus necesidades y deseos con la finalidad de buscar la confianza, lealtad y fidelidad de sus clientes y de esta manera incrementar sus ingresos; como lo afirmaron Drucker, Hesselbein y Snyder (2016) “en los negocios se tiene que satisfacer al cliente sino no se tendrán buenos resultados e incluso ni siquiera el negocio”.

En la actualidad las empresas no solo buscan lograr un crecimiento en todos los aspectos, sino también buscan lograr una supervivencia y desarrollo a corto y largo plazo. Según Betancourt (2006) “la gestión estratégica es la herramienta que ayuda a las empresas a posicionarse en el mercado de manera competitiva” (p. 107), con ello se puede decir que la gestión estratégica ayuda a las empresas de cualquier sector a hacer realidad su

visión. A nivel mundial el sector gastronómico es uno de los más importantes porque no solo da a conocer los sabores culinarios de cada país sino que crea puestos de trabajo, incentiva al turismo y utiliza los ingredientes de cada país para crear deliciosos platillos.

Según la Food and Agriculture Organization (FAO<sup>2</sup>) u Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2002) mencionó que “los consumidores en general exigen constantemente el acceso a todos los productos que contribuyan a tener una alimentación sana y nutritiva” (párrafo 2); sin embargo, mundialmente el sector gastronómico tiene muchas deficiencias empezando por la calidad de sus productos, que frecuentemente no es la adecuada; asimismo muchas veces el servicio tampoco es el correcto, ocasionando diversas situaciones entre la empresa y sus clientes tal como lo mencionó Band (1994) “la falta de un lenguaje de gestión integrado para la calidad y el servicio forman una barrera para el cambio integrado” (p. 24).

La presidenta de la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA<sup>3</sup>) Chávez (2020) afirmó que “la cocina regional es muy importante porque ayudó a enriquecer la exquisita gastronomía peruana que hoy es conocida a nivel mundial” (párrafo 2) en ese contexto el sector gastronómico, en el Perú, es un auge a nivel internacional y es considerado como uno de los mejores del mundo, no sólo porque genera grandes ingresos al país sino por su excelente sabor en cada uno de sus platos, ello se ve reflejado en el rápido crecimiento de su actividad, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI<sup>4</sup>, 2020) informó que “en febrero del 2020 el subsector de restaurantes en el Perú creció en un 4,94%” (ver figura 1).

---

<sup>2</sup> Food and Agriculture Organization

<sup>3</sup> Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática





Figura 1. Evolución mensual del subsector restaurante. Datos tomados del INEI (2020)

Este crecimiento podría ser superior, si los restaurantes del país utilizaran una adecuada gestión estratégica para la creación de valor para sus clientes; sin embargo, la mayoría de restaurantes no lo hacen pasando esto a un segundo plano. Según el director general del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (CEGAHO<sup>5</sup>) de México, Montesinos (2005) afirmó que “uno de los factores que más disgustan a los clientes, en las ciudades, es la falta de higiene en la venta de comida aunado a un mal servicio conforman un freno a la intención de regreso” (p. 1), esta es una frase muy cierta que a diario escuchamos, y que hoy en día es un reto para la gestión de todo buen restaurante y más aún para el Perú que es uno de los centros gastronómicos y turísticos más importantes del mundo.

En el Perú existen alrededor de 220 mil restaurantes; sin embargo según la Cámara de Comercio de Lima (CCL<sup>6</sup>, como se citó en Gestión, 2009) mencionó que “del total de restaurantes que se aperturan mensualmente, casi un 50% cierran el negocio antes de los tres meses ya que no cuentan con el conocimiento de gestión para brindar un servicio de calidad” (párrafo

<sup>5</sup> Centro Empresarial Gastronómico Hotelero

<sup>6</sup> Cámara de Comercio de Lima

3) y eso lo vemos actualmente donde muchos establecimientos de comida fracasan por no ofrecer un buen servicio a sus clientes. Es por ello que cualquier negocio de restaurante necesita garantizar la higiene y salud de todos sus clientes, para crear confianza y satisfacción en cada uno de ellos, son muchos los componentes en juego: la calidad del servicio, la buena gestión y el valor agregado que aunados con la salud pueden lograr la satisfacción y creación de valor para los clientes.

En esa línea el escenario actual de la globalización empresarial exige al restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, reorganizar su servicio para lograr la ansiada creación de valor en cada uno de sus clientes y así competir y mantenerse dentro del mercado; sin embargo en el contexto de la investigación del restaurante Toque Marino SAC observamos hechos que nos llaman la atención en relación a la creación de valor para sus clientes; no tienen los documentos de gestión necesarios; existe una gran demora en sus procesos, sobretudo en la atención al cliente; los reclamos por la demora no son solucionados a tiempo; todo está implementado de manera manual, existiendo algunas veces pérdida de información; falta de comunicación con los cliente, es decir, no existe una estrecha relación con ellos, evidenciándose una falta de confianza por parte de éstos; tienen escritos cada uno de sus procedimientos, pero casi nunca se cumplen en los tiempos establecidos, los errores no son superados; no hacen una reingeniería de cada uno de sus procesos, es decir casi nunca realizan una mejora continua; su servicio no ofrece el valor agregado que los clientes necesitan para fidelizarlos y ganar a la competencia; no tienen una proyección del negocio a futuro, es decir no tienen una visión clara; se ha evidenciado que el restaurante tiene clientes insatisfechos por la disminución gradual de las ventas, debido a que no existen buenas estrategias de gestión para atraer y crear valor para los clientes.

Para el restaurante Toque Marino SAC es muy importante la creación de valor para sus clientes es por ello que busca satisfacer sus necesidades e

incluso deseos ya que actualmente no existen estrategias de marketing para atraer a los clientes, porque a pesar de tener la red social facebook esta no es suficiente; no cuentan con una página web que les permita ofrecer su servicio y mostrar su labor como empresa. Por lo tanto entendiendo que la creación de valor para los clientes es una capacidad muy compleja dentro de la empresa, se considera que si estas situaciones, descritas anteriormente, continúan el restaurante perderá a sus clientes por no satisfacer sus necesidades y deseos, provocando que ellos busquen en la competencia el buen servicio que necesitan ocasionando un decremento de posicionamiento en el mercado, como lo mencionó Bazán (2016) “la empresa debe reconocer que si no atiende a sus clientes otra empresa lo hará y dominará el mercado” (p. 100).

En ese sentido conociendo las posibles consecuencias de no aplicar una buena gestión estratégica para crear valor para los clientes del entorno de investigación, es necesario desarrollar un estudio integral y sistematizado que analice los procesos del restaurante para luego generar las estrategias de gestión que permitan crear valor para los clientes y así dar solución a este problema; para ello se plantea responder la siguiente pregunta de investigación.

## **1.2. *Formulación del problema***

### **1.2.1. *Problema general***

¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?

¿Cuál es la relación entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?

¿Cuál es la relación entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?

### **1.3. Justificación teórica**

Esta investigación propone como base teórica la gestión estratégica que permitirá realizar un análisis profundo de los procesos de desempeño de esta organización, sirviendo como herramienta estratégica para lograr no solo la satisfacción de los clientes sino también atraerlos al negocio para fidelizarlos y así garantizar a la empresa, su desarrollo y permanencia en el mercado, siendo de referente para ser aplicado en otros restaurantes, tal y como lo afirmó Croxatto (2005) “para que las actividades o procesos que se realizan en la empresa se conviertan en valor para la organización es necesario generar valor para los clientes y que este sea percibido por ellos” (p. 14).

De acuerdo a las necesidades y prioridades de la empresa es fundamental crear valor para sus clientes, estrechar esa relación que actualmente no existe, ya que el trabajo rutinario no permite direccionar a la organización hacia la situación deseada, en ese sentido es fundamental conocer el marketing relacional, el cual permite mejorar las relaciones empresa y cliente siendo esta una buena estrategia para establecer las relaciones sólidas deseadas de la creación de valor que requiere Toque Marino SAC. La gestión estratégica es la guía para que el restaurante marino tenga la dirección correcta para su planificación, organización y control responsable de sus procesos teniendo como finalidad cumplir con sus metas y prioridades que le exige el competitivo mundo empresarial, como lo dijo Bazán (2016) “comienzan tiempo difíciles donde las organizaciones deben enfocarse en la creación de valor y la innovación continua, lo cual contribuirá a crear una nueva sociedad” (p. 81).

Considerada la gastronomía peruana como una de las mejores a nivel internacional y teniendo en cuenta que según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR<sup>7</sup>, 2021) afirmó que “Perú, es sin duda uno de los destinos favoritos por los viajeros amantes del buen comer, que encuentran en el país de los incas una comida con historia, tradición y exquisito sabor” (párrafo 5) en ese sentido es fundamental ofrecer un servicio de calidad orientado en una buena gestión y una excelente satisfacción de los clientes tanto nacionales como internacionales. Por estas razones se debe utilizar el modelo teórico de gestión estratégica con su diagnóstico del proceso estratégico basado en la misión, visión, valores, intereses organizacionales, objetivos y estrategias de corto y largo plazo que aunado a la teoría de la creación de valor para los clientes se pueda brindar un servicio que permita el crecimiento y expansión del negocio.

---

<sup>7</sup> Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

#### **1.4. Justificación práctica**

La globalización y el actual mundo competitivo provocan desafíos nuevos a la empresa ya que se requiere una mayor competitividad, eficiencia, tecnología, innovación, sistematización y las estrategias de gestión necesarias para poder crear valor en los clientes, ya que “las organizaciones realizan una gestión; sin embargo, les falta un enfoque adecuado que les permita alcanzar sus objetivos y las herramientas competitivas necesarias que les permita complementar esta ardua tarea” (Drucker, Hesselbein y Snyder, 2016). Siendo el Perú un país megadiverso con una gran variedad de culturas, razas y gustos es necesario satisfacer no solo a un grupo de clientes sino a todos para cubrir de manera integral sus necesidades, deseos e incluso aspiraciones.

Toque Marino SAC se creó con la idea de ser diferente en el mercado, de apostar por la innovación; sin embargo, debido al empirismo con que funciona su gestión administrativa no cumplen con su meta planteada que es la de brindar un valor agregado en la atención a sus clientes. Esta investigación es muy importante porque a través del análisis de sus resultados se busca conocer la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para sus clientes y de esta manera tener la base fundamental que permitirá mejorar el servicio al cliente convirtiéndolo en un excelente servicio que no solo satisfaga las necesidades del cliente sino también su salud a través del cumplimiento de la norma sanitaria para restaurantes y servicios afines dada a través de la Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA del Ministerio de Salud.

Teniendo en cuenta que según la CCL (como se citó en Gestión, 2009) “el 90% de los turistas dicen que volverían a Perú por su excelente gastronomía” (párrafo 13), el presente estudio busca dejar de lado la

monotonía de sus procesos y poder analizar la correlación entre las variables de estudio la cual permitirá llevar a la organización a la situación futura deseada logrando satisfacer las necesidades de sus clientes con la creación de valor que es el plus deseado de la empresa. El proyecto se enfocará en los procesos de atención al cliente, administración, producción y almacén ya que considera que son los principales para la gestión estratégica; asimismo la creación de valor se aplicará para los clientes esperando se replique en toda la empresa.

Los resultados obtenidos de esta correlación servirán para la toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa, ya que proveerá de información útil y relevante para todos los miembros de la organización, con lo cual permitirá incrementar el número de usuarios, puesto que se les brindará un servicio de calidad, creando valor en cada uno de ellos, beneficiando a los clientes del Agustino, Lima y turistas. Además esta investigación no solo beneficiará a los clientes de Lima sino también será referente para otros restaurantes de comida marina o de cualquier otro rubro que verán en el restaurante Toque Marino SAC un ejemplo de creación de valor para sus clientes.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. *Objetivo general***

Determinar la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Identificar la relación entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

Identificar la relación entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

Identificar la relación entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.



### **1.6.2. Hipótesis específicas**

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación**

En el marco filosófico y epistemológico de la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes se describen todas las teorías y modelos que son la base de esta investigación, comenzando desde la raíz o parte fundamental para ir desarrollando su estado de arte. Son muchos los autores que nos hablan sobre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes, es por ello que la episteme de estas dos grandes variables la veremos a través de conceptos, definiciones, modelos, teorías, etc. que nos permitirán conocer el origen y desarrollo de ambas.

La administración es la ciencia o disciplina que nos permite planificar, implementar y controlar diferentes acciones para cumplir con los objetivos trazados, los cuales pueden ser empresariales, personales, económicos, financieros, psicológicos, sociales, etc., es por ello que la administración está presente en muchos aspectos y uno de ellos es la gestión. A través de la administración podemos planificar todo lo que se quiere realizar, pero es la gestión quien ejecuta todo lo planificado. También la gestión está presente en muchos campos como son los procesos, la estrategia, el conocimiento, el medio ambiente, los recursos humanos, etc.

La gestión estratégica es la ciencia o arte que permite a cualquier persona natural o jurídica lograr sus objetivos a través de la formulación, implementación y evaluación de cada una de sus estrategias. La gestión forma parte de la administración es por ello que son muchos los autores quienes las fundamentan como Taylor, el padre de la administración científica, Fayol, Elton, Drucker, Maslow, McGregor, Bertalanffy, Kaplan y Norton, Russel Ackoff, Igor Ansoff, Michael Porter, Fred David, etc.

En este acápite también se desarrolla la literatura correspondiente a la creación de valor un tema fundamental que debe desarrollar toda empresa que quiere, actualmente, mantenerse en el mercado. La creación de valor es una habilidad que se tiene para crear riqueza a través de alguna actividad. Desde el punto de vista empresarial la creación de valor tiene diferentes tipos como son la creación de valor para la empresa, los accionistas y los clientes. En esta investigación se presentan diferentes conceptos relacionados con la creación de valor y sobre todo con la creación de valor para los clientes que es una de las variables en estudio.

La creación de valor para los clientes es el conjunto de acciones donde los beneficios menos costos satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores contribuyendo así con la calidad, satisfacción y lealtad de los clientes. La creación de valor forma parte del marketing y es el objetivo principal que busca cualquier empresa que desea mantenerse en el mercado; es por ello que muchos teóricos hablan sobre la creación de valor para los clientes como Herzberg, Freeman, Freud, Kotler, Keller, Armstrong, etc. donde plasman sus conceptos y teorías.

### 2.1.1. *Teorías de la gestión*

Con la globalización, la competitividad y la tecnología, la gestión ha ido evolucionando y teniendo muchas teorías entre las cuales se pueden mencionar a nueve de ellas.

#### 2.1.1.1. *Teoría clásica.* Esta teoría se divide en dos:

***Teoría Científica.*** Esta teoría surgió en gran parte por la “necesidad de elevar la productividad, fue así que en EE.UU a mediados del siglo XX había poca mano de obra y para elevarla se tenía que elevar la eficiencia de los empleados” (Hernández, 2011), fue así como surgieron varios pioneros que dieron origen a la teoría científica. Entre los pioneros de esta teoría podemos mencionar: Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), fue un ingeniero norteamericano, investigador y experto en administración de empresas, considerado el padre de la administración científica que planteó las 5 etapas de mejoramiento del trabajo. “Tuvo una gran repercusión en esta teoría, ya que debido a su experiencia como aprendiz en los diversos trabajos que realizó a lo largo de su vida le permitieron observar de cerca las posibilidades para mejorar la empresa” (Hernández, 2011).

Henri Laurence Gantt (1861 - 1919), fue otro pionero de la teoría científica, ingeniero norteamericano y experto en administración de empresas. “Cada uno de sus aportes permitieron que los trabajadores tuvieran un sueldo con el cual logaran su motivación y trabajo, realizó métodos de capacitación y desarrolló la gráfica de Gantt muy utilizada hasta la actualidad” (Munch, 2010, p. 142). También se tiene a Frank Gilberth (1868 - 1924) y Lilian Gilberth (1878 - 1972). Según Munch (2010) “sus diferentes investigaciones están muy relacionadas con los movimientos y periodos de tiempos, queriendo establecer mejores secuencias” (p. 63), es decir la reducción de movimientos desperdiciados en el trabajo.

***Teoría Clásica.*** Esta teoría fue dada por Jules Henri Fayol Le Maire (1841 – 1925), ingeniero francés que desarrolló la teoría general de la

administración, considerado el padre de la administración moderna. “Mientras que Taylor buscaba incrementar la productividad, Fayol se enfocaba en la estructura de la empresa, la cual debe garantizar la eficiencia organizacional” (Marcó et al., 2016, pp. 63-64). D’Alessio (2008) mencionó que “la teoría clásica de Fayol está en base a su experiencia, es por ello que aportó los 14 principios de la administración, sus 5 etapas y los 6 elementos básicos de la organización” (p. 33), los cuales son: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y administración muy utilizados hasta la actualidad.

**2.1.1.2. Teoría humanista.** Según Hernández (2011) “esta teoría surgió en Norteamérica como movimiento de oposición a la teoría clásica, ya que ésta se basaba en la filosofía empresarial y en las relaciones humanas” (p. 46), por su enfoque liberal que promueve el manejo eficiente del recurso humano en las organizaciones. El pionero de esta teoría fue George Elton Mayo (1880-1949) fue un teórico social, sociólogo y psicólogo, experto en la teoría de las organizaciones. Munch (2010) afirmó que “se interesaba mucho en los efectos psicológicos ocasionados por las diferentes condiciones operativas de la labor relacionada con la producción” (p. 144), ello lo comprobó con sus experimentos realizados en la empresa Western Electric Co en EE.UU a través de la iluminación, el test room, la cámara de mica y el cuarto de los alambres. Kurt Tsadek Lewin (1890 - 1947) es otro de los precursores de la teoría humanista, fue un psicólogo y filósofo alemán nacionalizado estadounidense, enfocado en investigar la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.

**2.1.1.3. Teoría neoclásica.** Munch (2010) afirmó que “esta teoría se forma a partir de los conocimientos de los anteriores enfoques considerándose los más importantes” (p. 150), abarcando temas muy relevantes como la ejecución de las tareas administrativas, la búsqueda del perfeccionamiento utilizando la información pasada para adaptarla a lo actual. Esta teoría surgió en la década de los cincuenta siendo su principal característica la utilización y aplicación del proceso administrativo.

Su pionero fue Peter Ferdinand Drucker (1909 - 2005) consultor y profesor austriaco de negocios, considerado el padre de la gestión y uno de los más grandes filósofos de la administración. Según D'Alessio (2008) mencionó que "Drucker fue el primero en utilizar términos relacionados a la estrategia en el mundo empresarial" (p. 38). Otro pionero de esta teoría fue Ernest Dale (1917 - 1996) escritor y profesor alemán revolucionario de la administración del siglo XX, "este ilustre personaje afirmó que en la dirección de empresas es importante que utilicen el criterio basado en la experiencia y el sentido común" (Munch, 2010, p.151).

**2.1.1.4. Teoría estructuralista.** Basada en dos teorías: la teoría de la burocracia y la teoría de la jerarquía de las necesidades.

**Teoría de la burocracia.** El surgimiento de esta teoría se da en 1940 como respuesta a las teorías clásica y humanista basado en la estructura de la organización. "Su precursor fue Maximilian Karl Emil Weber quien desarrolló este modelo social al que llamó burocracia coincidiendo con el nacimiento del capitalismo y este modelo burocrático se difundió en todas las instituciones" (Marcó et al., 2016, p. 71), formando parte de las organizaciones y de toda la sociedad hasta la actualidad.

**Teoría de la jerarquía de las necesidades.** Esta teoría tiene como pionero a Abraham Maslow (1908 - 1970) psicólogo estadounidense, que "estableció la naturaleza humana a través de la pirámide de las necesidades conformada por cinco niveles: las filosóficas, seguridad, sociales, reconocimiento y de autorregulación" (Munch, 2010, p. 108), donde las acciones surgen de la motivación con la finalidad de cumplir con las necesidades ordenadas según la importancia del beneficio. También están otros precursores que clasifican a las necesidades como "Alderfer que las agrupa en tres niveles: de existencia, de relaciones y de crecimiento. También está Herzberg que las clasifica en dos: factores higiénicos o ambientales y factores intrínsecos o motivacionales" (Marcó et al., 2016, p. 147).

**2.1.1.5. Teoría del comportamiento.** Destaca en esta teoría Douglas McGregor (1906 - 1964) psicólogo y profesor francés que propuso la administración por objetivos, es decir “lograr el equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa utilizando para ello la teoría X y Y” (Munch, 2010, p.146). La teoría X se basa en la administración tradicional donde según McGregor (1960) “estaban las siguientes suposiciones: el hombre trabaja lo menos posible, carece de ambiciones y es intrínsecamente egoísta, resistente a los cambios” (pp. 3-4). Mientras que la teoría Y se basa en la naturaleza del ser humano donde McGregor (1960) consideró que la “motivación está presente en las personas y que la empresa es la encargada de disponer todo lo necesario para que las personas puedan cumplir con los objetivos planteados” (p. 11).

**2.1.1.6. Teoría sistémica.** Uno de sus máximos representantes fue Karl Ludwig von Bertalanffy (1901 - 1972) biólogo y filósofo austriaco que estableció la teoría de sistemas. Bertalanffy (1976) definió a “la teoría general de sistemas como la ciencia de la totalidad que integra varias ciencias; ello se realiza a través de los sistemas que son un conjunto de partes interrelacionadas entre sí”. También se le conoce como la teoría general de sistemas donde se define a un sistema como un conjunto de partes que están interrelacionadas entre sí; estos sistemas se encuentran en todas las áreas de investigación.

**2.1.1.7. Teoría situacional.** Esta teoría se basa en la teoría de la contingencia en el liderazgo donde destaca Paul Hersey (1931 – 2012) que fue un empresario y científico, además está Mary Parker Follet quién afirmó que toda empresa es diferente y por ende requiere de varios métodos de gerencia, lo cual fue ratificado por Jones (2008) donde según “esta teoría el diseño de cada organización permite que cada una de sus actividades o funciones desarrollen una estructura propia de la empresa que esté acorde con sus recursos humanos”. Esta teoría establece que el liderazgo va cambiando de acuerdo a la situación y al tiempo, asimismo determina cuatro estilos de liderazgo: el directivo, participativo, persuasivo y el delegador.

**2.1.1.8. Teoría de la escuela empírica.** Esta teoría está basada en la experiencia, la observación y las costumbres con el objetivo de poder encontrar qué es lo que está funcionando en las organizaciones, basándose en la observación de hechos; “una de sus desventajas de esta escuela empírica es que los resultados que se obtienen a veces no son los esperados puesto que, la solución o conveniencia para una empresa no es la misma que para otra” (Sánchez, 2014, p. 48). Sus máximos representantes son: Peter Drucker, Erners Dale y Laurence Appley.

**2.1.1.9. Teoría de la escuela de medición cuantitativa.** Esta teoría utiliza las variables cuantitativas y la estadística para poder garantizar de esta manera la eficacia y eficiencia de la organización. Para Robbins y Coulter (2010) “en esta teoría se aplican técnicas cuantitativas para poder ayudar a la toma de decisiones” (p. 30), teniendo gran importancia en la administración porque “impulsa una metodología lógica proporcionando muy buenas herramientas para solucionar problemas en inventarios, asignación de recursos, logística y más” (Munch, 2010, p. 145). Sus representantes son Stuart Alan, Kauffman, Norbert Wiener e Irwin D.J. Ross.

## **2.1.2. Modelos de gestión estratégica**

Entre los modelos de gestión estratégica se puede mencionar al:

**2.1.2.1. Cuadro de mando integral.** Este modelo fue creado en 1992 y desarrollado por Kaplan y Norton (2000) quienes afirmaron que “el cuadro de mando integral (CMI) o balanced scorecard es un sistema de gestión estratégica utilizado por las organizaciones para transformar sus objetivos y estrategias en indicadores y objetivos tangibles” (p. 23). Este modelo se caracteriza por organizar las actividades de la empresa en función de sus objetivos estratégicos, buscando un equilibrio entre los elementos generales como la misión, visión y objetivos y los elementos operativos como son los indicadores. El CMI es una herramienta de administración que mide las actividades de la empresa mostrando de esta manera cómo va su desempeño. En la figura 2 se puede visualizar que el CMI mide a la empresa



en base a cuatros perspectivas: la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

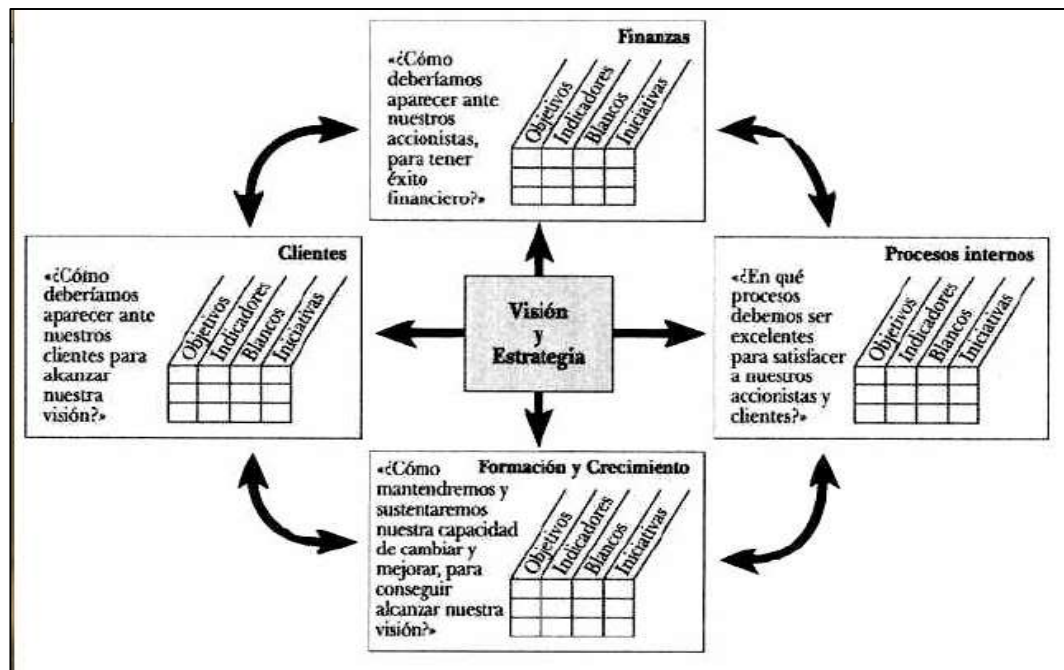


Figura 2. Cuadro de mando integral. Información tomada de Kaplan y Norton (2000).

**2.1.2.2. Modelo de planificación estratégica aplicada.** “Este modelo fue creado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer los cuales lo fundamentan en una planificación estratégica aplicada dada para medianas y pequeñas empresas” (Palacios, 2016). Este modelo se caracteriza por analizar las fortalezas y debilidades de la empresa diseñando la estrategia de negocio para luego implementarla, basándose en el control de su desempeño y en cada uno de sus planes de acción. En la figura 3 se muestran las 9 fases que conforman este modelo que son: la planeación, búsqueda de valores, formulación de la visión, diseño de la estrategia de la empresa, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de planes de acción, planeación de contingencia e implementación.

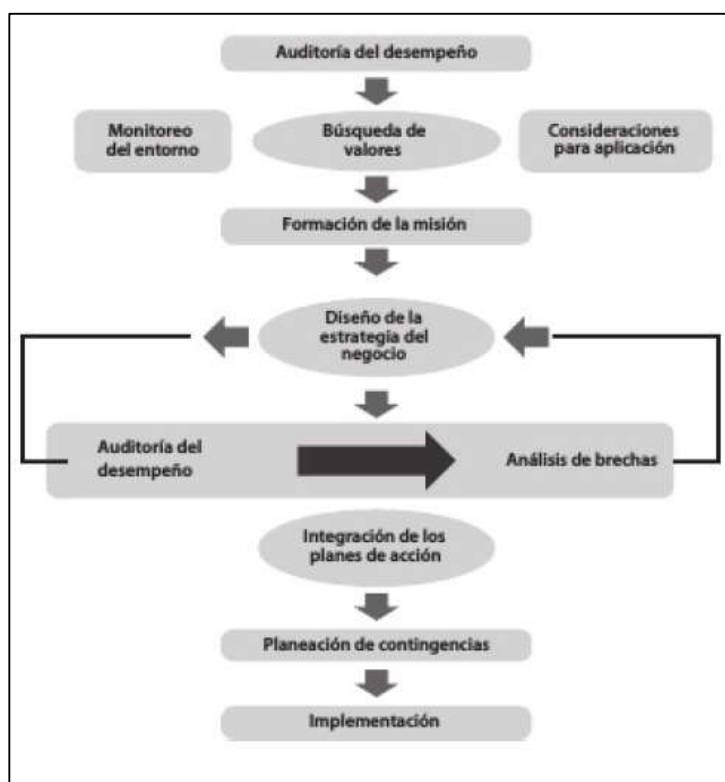


Figura 3. **Modelo de planificación estratégica.** Información tomada de Palacios (2016)

**2.1.2.3. Modelo de Russel Ackoff.** Según Torres (2014) afirmó que este modelo “fue desarrollado por Russel Acroff el cual consideró la gestión estratégica en 5 etapas: la formulación de la problemática, la planeación de los fines, de los medios, de los recursos, el diseño de la implementación y el control” (p. 11). Este modelo se basa en visualizar la empresa de manera global enfocándose en la planeación como su eje principal para poder lograr alcanzar la visión. La planeación está enfocada de manera interactiva estableciendo tres principios para poder desarrollarla: el principio participativo, de continuidad y holístico.

**2.1.2.4. Modelo de Igor Ansoff.** Este modelo fue creado por Igor Ansoff (1918 – 2002) en 1957, el cual permite identificar la gestión estratégica para el crecimiento de una organización. D’Alessio (2008) indicó

que “esta matriz está conformada por los productos y mercados actuales y nuevos para así determinar estrategias de crecimiento” (p. 40). Esta matriz se basa en la gestión estratégica de crecimiento empresarial estableciendo un binomio entre productos y mercado, es decir el principal objetivo de este modelo es ayudar a la empresa en la toma de decisiones de expansión, diversificación y crecimiento estratégico. En la figura 4 se muestran las cuatro perspectivas de la matriz que son: penetración en el mercado, desarrollo de mercados, productos y la diversificación, las cuales son las opciones actuales que tiene la empresa para crecer.

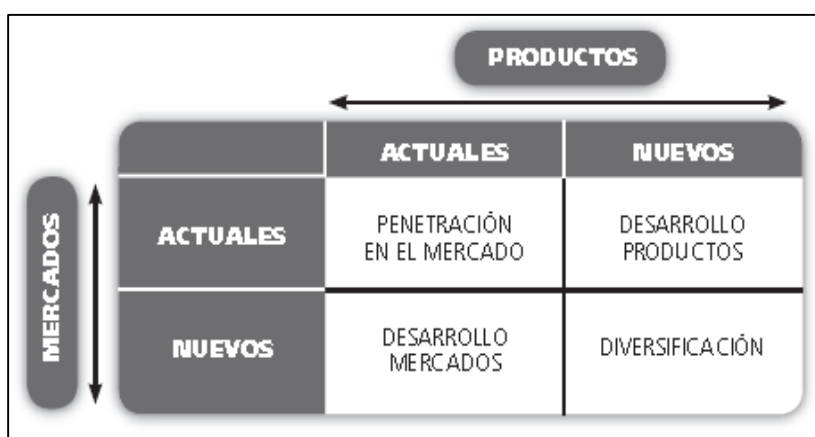


Figura 4. **Modelo de Igor Ansoff.** Información tomada de D'Alessio (2008)

**2.1.2.5. Modelo de Michael Porter.** Este modelo fue creado por Michael Porter (1947 - ) en 1979. “La estrategia competitiva ayuda a la empresa a analizar su situación actual y sus competidores y de esta manera predecir su evolución futura” (Porter, 2015). Este modelo de gestión estratégica está formado por la relación entre el medio ambiente y los objetivos de la empresa, por las estrategias competitivas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; por las fuerzas de competitividad y los objetivos de la empresa; es decir, este modelo se caracteriza por el análisis competitivo de la estrategia, comercialización, mercado y áreas de la

empresa. En la figura 5 se muestra la estrategia competitiva de Porter con un análisis del medio ambiente, de sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los valores de la empresa.

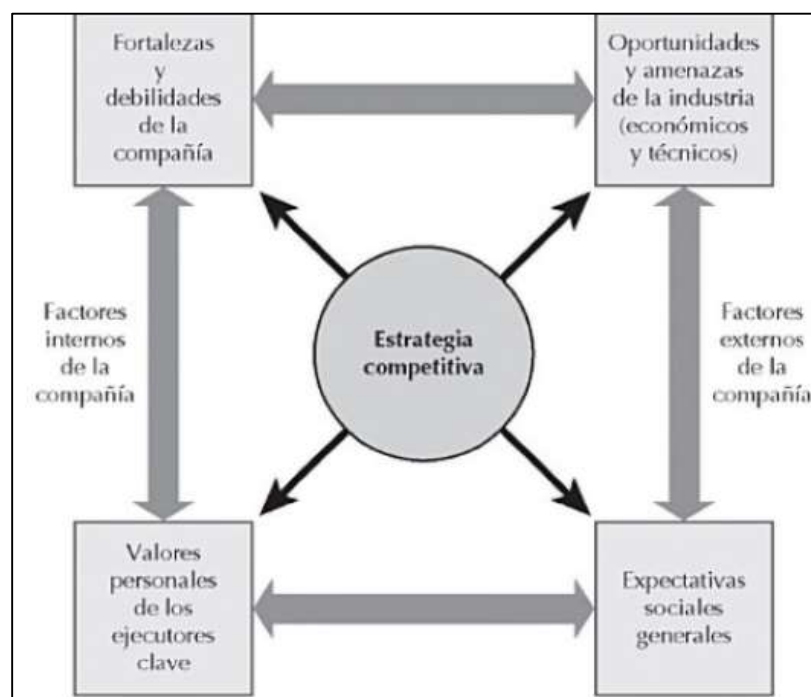


Figura 5. **Estrategia competitiva de Porter.** Información tomada de Porter (2015).

**2.1.2.6. Modelo de Fred David.** Este modelo fue creado en 1995 por Fred R. David, un doctor en administración de empresas, especializado en administración general con mención en administración estratégica, oriundo de Carolina del Norte, Estados Unidos. Este modelo se caracteriza por tener un enfoque objetivo e integral muy importante para la toma de decisiones; además se basa en la gestión estratégica de la organización, el cual analiza su situación interna y externa para poder lograr sus objetivos y crear las estrategias necesarias, utilizando para ello diversas matrices que permitan mejorar la empresa en su desarrollo, creación de valor y competencia. David (2013) afirmó que “la gestión estratégica realiza su proceso a través de la

formulación, implementación y evaluación de la estrategia empresarial” (p.5). En la figura 6 se muestra el modelo que propuso Fred David.

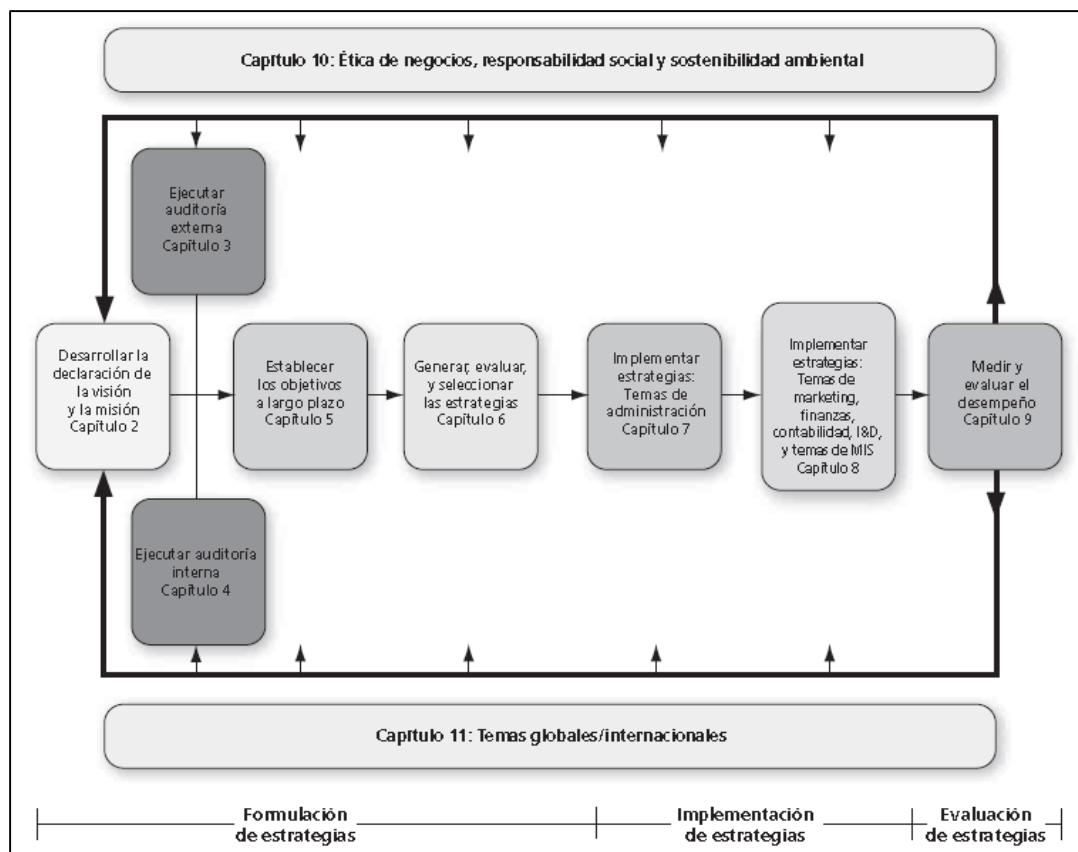
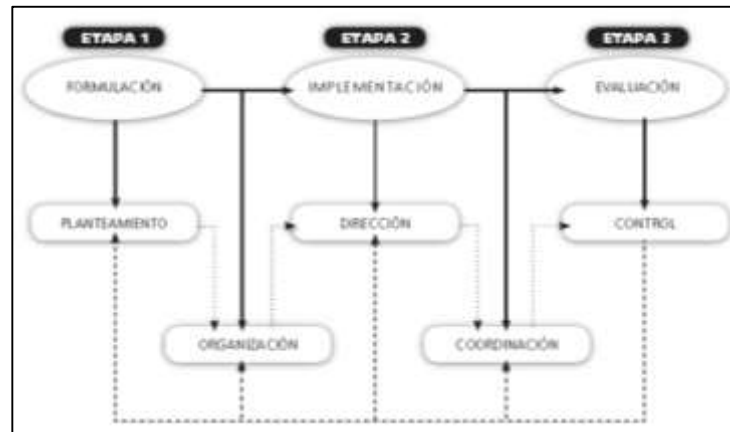


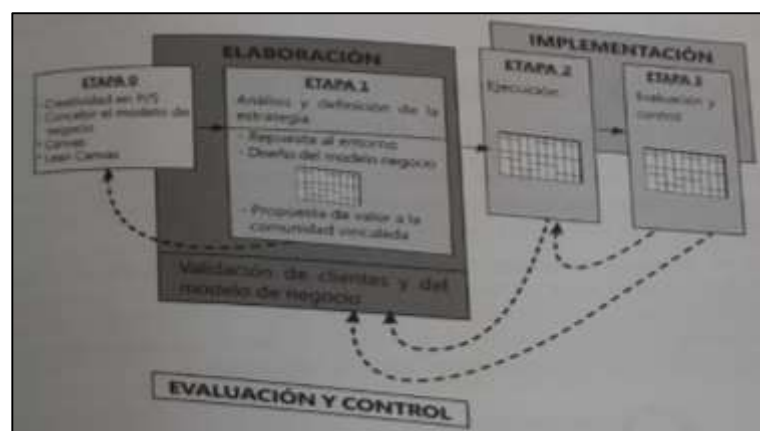
Figura 6. **Modelo de Fred David.** Información tomada de David (2013)

Tomando como base este modelo D'Alessio (2008) mencionó que “el proceso estratégico está conformado por la formulación, implementación y evaluación todo guiado a través de la misión, valores, visión intereses organizacionales y objetivos de la empresa”. En la figura 7 se muestran estas etapas las cuales están orientadas hacia la gerencia.



*Figura 7. Etapas del proceso estratégico según D'Alessio.* Información tomada de D'Alessio (2008).

Asimismo tomando como base este modelo y orientándolo a la creación de valor para los clientes, Bazán (2016) mencionó que “el proceso estratégico permite identificar el negocio para luego realizar las etapas de elaboración, implementación y evaluación para así poder alcanzar las metas y generar valor para la empresa y todos sus grupos de interés especialmente para el cliente” (p. 110). En la figura 8 se muestra el esquema del proceso estratégico.



*Figura 8. Proceso estratégico según Bazán.* Información tomada de Bazán (2016)

En la figura 9 está la orientación a la generación de valor para la elaboración de la estrategia, relacionándolo con las diferentes matrices del modelo de Fred David.



Figura 9. **Elaboración de la estrategia.** Información tomada de Bazán (2016).

### 2.1.3. Teorías de creación de valor para los clientes

#### 2.1.3.1. La teoría de la motivación y desmotivación por Herzberg.

Herzberg (como se citó en Amo, 2017) mencionó en su teoría de los dos factores que:

Existe la motivación y la desmotivación (higiénicos), los factores higienizantes son aquellos que cuando no están presentes producen desmotivación e insatisfacción como son: el salario, la organización de la empresa, el horario, etc. Mientras que los factores motivacionales si están motivan pero si no están son neutros (p. 8).

El creador de esta teoría fue Frederick Herzberg (1923 – 2000) que se caracteriza por la motivación que debe tener el consumidor y para ello los clasifica en dos factores los motivacionales (generan satisfacción) y los desmotivacionales (generan insatisfacción), cada uno de estos factores

están presentes en las relaciones entre los colaboradores y los clientes de cualquier empresa que busca crear valor.

**2.1.3.2. Teoría de los Stakeholders y la creación de valor por Freeman.** Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionaron que:

La teoría de los stakeholder es la relación que existe entre la organización con los diferentes grupos de interés, donde la empresa se organiza, crea planes, estrategias para generar valor, pero ello debe ser compartido por todos sus actores internos y externos a través de alianzas o redes que vinculan a todos los grupos de interés (p. 80).

Esta teoría fue creada por Edward Freeman (1951 - ) la cual se caracteriza por enfocarse en los stakeholders de una organización, los cuales a través de los valores, la ética y la responsabilidad social corporativa deben crear valor económico para la empresa, es decir la organización debe ser administrada no solo por los dueños sino también por todos los stakeholders. Esta teoría afianza las relaciones de la empresa con todos sus grupos de interés.

**2.1.3.3. La teoría psicoanalítica de Freud.** Freud (1935) “afirmó que la teoría del psicoanálisis está basada en la mente de las personas existiendo el comportamiento consciente y el comportamiento inconsciente que tienen los seres humanos el cual está muy relacionado con las motivaciones”. Esta teoría fue creada por Sigmund Freud (1856 – 1939) un médico neurólogo padre del psicoanálisis, cuya teoría se basa en la motivación y el comportamiento de la gente, es por ello que al momento de comprar el cliente no solo analiza la parte externa del producto o servicio, sino también los beneficios de éstos, la forma de atención que permiten identificar a los clientes con la marca y a crear valor en ellos. Es muy importante que la empresa conozca las motivaciones de sus clientes para así saber cómo atraerlos.

**2.1.3.4. La teoría de Maslow.** Esta teoría fue creada por Abraham Maslow (1908 – 1970) psicólogo estadounidense uno de los principales



impulsores de la psicología humanista. Según Kotler y Keller (2012) precisaron que “Maslow quería saber por qué los individuos están impulsados por necesidades fue así que las clasificó en cinco grupos: las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorregulación” (p. 160). Esta teoría se basa en las necesidades de la gente para realizar cualquier actividad entre ellas la creación de valor. En la figura 10 se puede observar la pirámide de las necesidades que planteó Maslow.

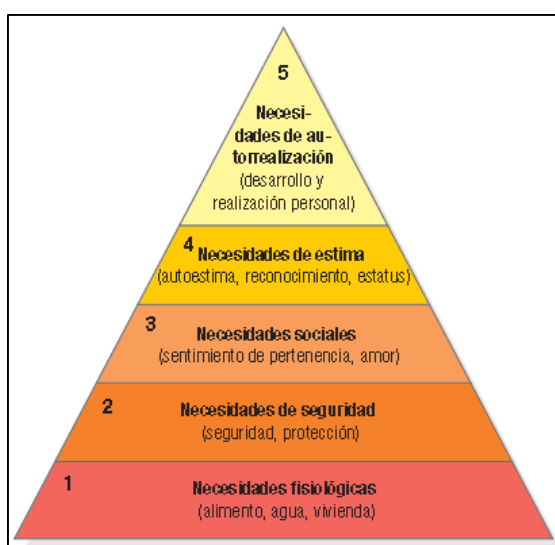


Figura 10. Pirámide de las necesidades de Maslow. Información tomada de Kotler y Keller (2012).

**2.1.3.5. Teoría de la creación de valor basado en la relación con los clientes.** Kotler y Keller (2012) afirmaron que “la gestión de las relaciones con el cliente para crear valor, es el proceso de administrar la información que se tiene de ellos con el objetivo de incrementar su lealtad” (p. 135). Esta teoría fue creada por Philip Kotler (1931 - ) el padre del marketing moderno, es un doctor estadounidense, especialista en marketing, a esta teoría también se le conoce como marketing relacional el cual está basado en el cliente, en mejorar la comunicación con ellos, en brindarles una buena atención para crear valor en ellos y de esta manera satisfacerlos logrando clientes fieles y leales.

Esta teoría se caracteriza por la estrecha relación con el consumidor donde se analiza el comportamiento del cliente, es decir su motivación, memoria, aprendizaje y percepción para la adquisición de un bien o servicio (ver figura 11). Esta teoría toma en cuenta cada una de las teorías anteriores de la motivación, de los stakeholders y la creación de valor, del psicoanálisis y de las necesidades que tienen los consumidores con el objetivo de establecer una estrecha relación entre la empresa y el cliente. Esta administración o gestión de las relaciones con los clientes permite captar y crear valor en ellos ya que van a satisfacer sus necesidades y deseos.

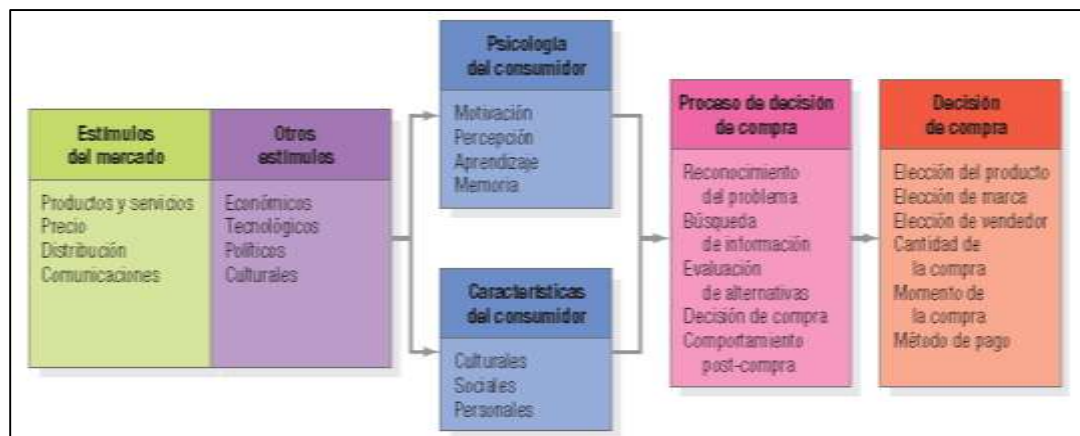
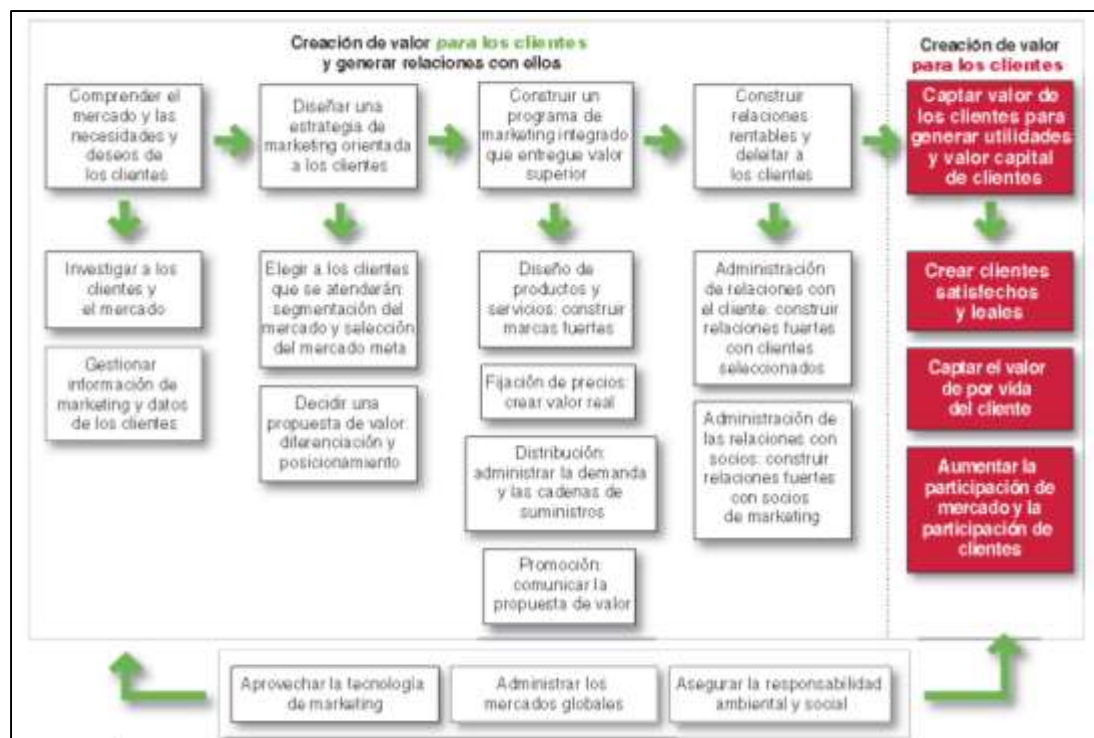


Figura 11. **Comportamiento del consumidor.** Información tomada de Kotler y Keller (2012)

Croxato (2005) mencionó que “las empresas centradas en la creación de valor para los clientes son aquellas que se esfuerzan para desarrollar una comunicación que dure en el tiempo, buscan qué les gusta a sus clientes y así generan valor para ambos” (p. 23), es decir estas empresas centran su atención en el aspecto intrínseco de sus clientes, pero sin descuidar la parte externa.

Kotler y Armstrong (2013) afirmaron que “la empresa debe practicar la gestión de las relaciones con sus clientes y de esta manera crear

satisfacción y deleite en ellos a través del proceso del marketing que se basa en crear valor para los clientes” (pp. 29-30). En la figura 12 se muestra el proceso del marketing centrado en la creación de valor para los clientes y la generación de relaciones con ellos, cuyos resultados principales son crear, captar y aumentar la participación de los clientes en la empresa.



**Figura 12. Creación de valor basado en la relación con los clientes.** Información tomada de Kotler y Armstrong (2013).

## 2.2. Antecedentes de investigación

El estudio de las variables de gestión estratégica y creación de valor para los clientes es abordado desde diferentes perspectivas y ámbitos, precisamente el análisis bibliométrico en la base de datos Microsoft Académico 2021, nos

ayuda a observar la actualidad de las variables en estudio (ver figuras 13, 14, 15, 16, 17 y 18).

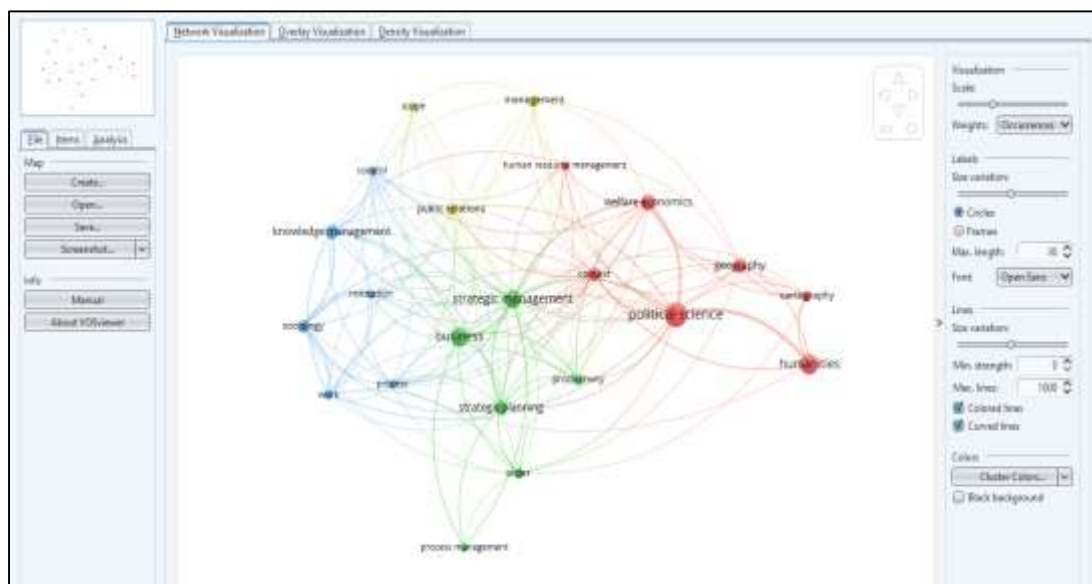


Figura 13. Visualización de la variable gestión estratégica. Elaboración propia.

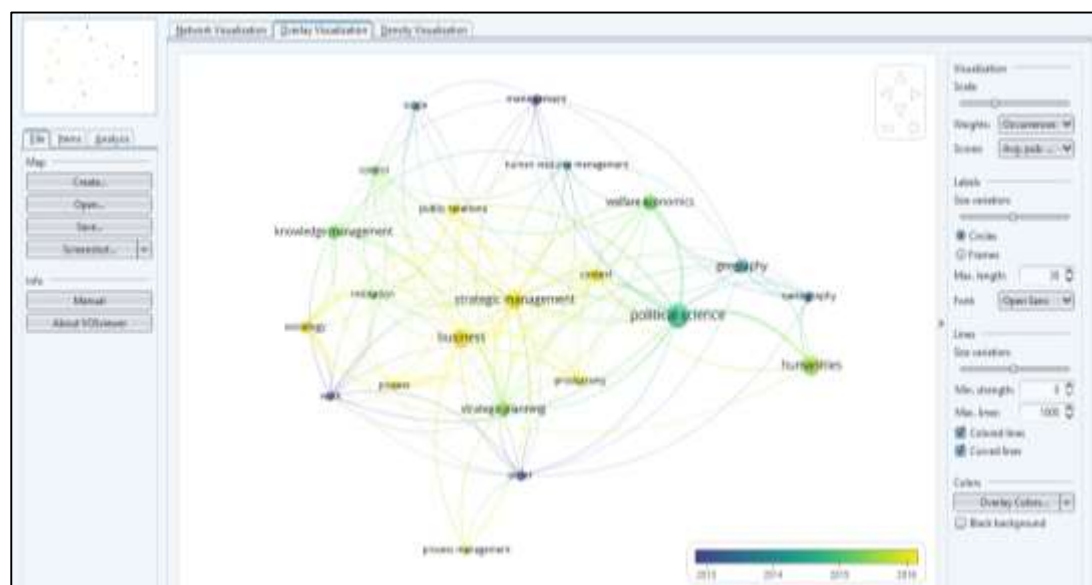


Figura 14. Visualización de superposición de la variable gestión estratégica. Elaboración propia.

**Figura 16. Visualización de la variable creación de valor para los clientes.** Elaboración propia.

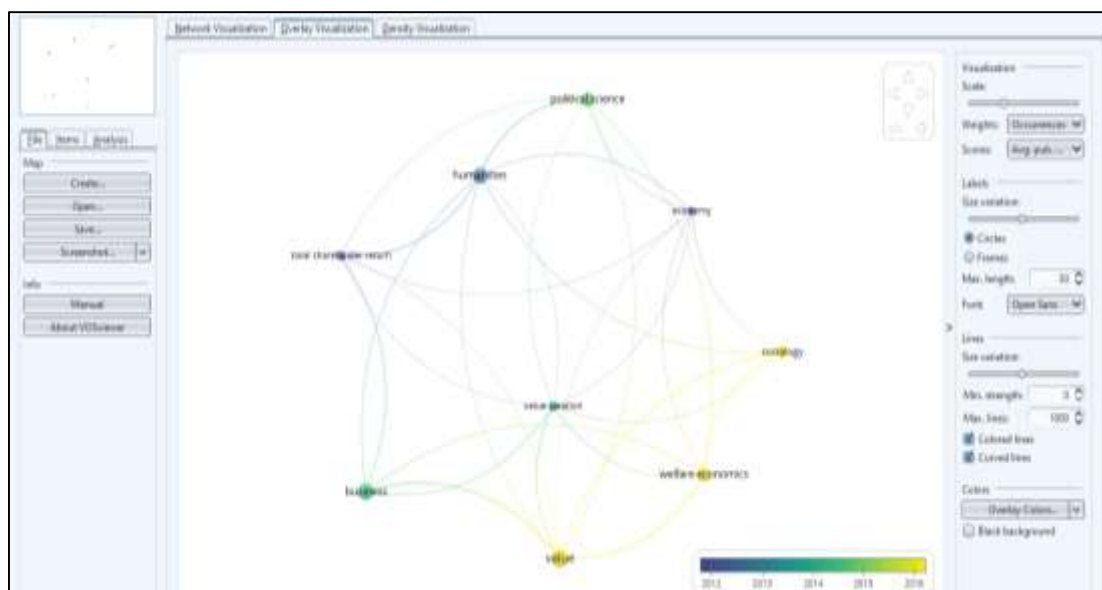


Figura 17. Visualización de superposición de la variable creación de valor para los clientes. Elaboración propia.

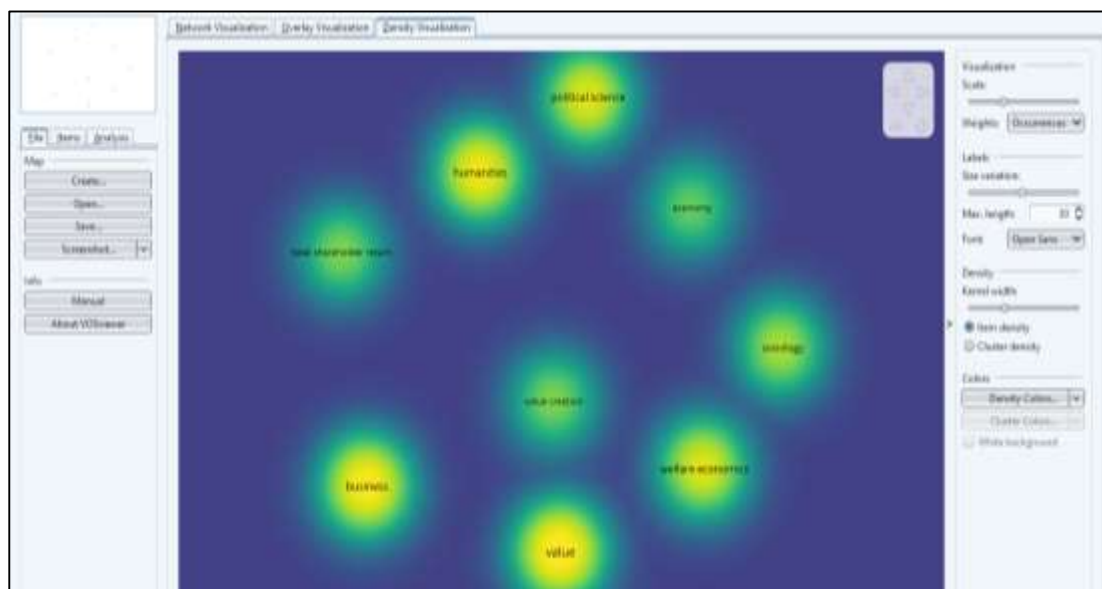


Figura 18. Visualización de densidad de la variable creación de valor para los clientes. Elaboración propia.

### **2.2.1. Antecedentes internacionales**

Torres (2019) realizó una investigación sobre los servicios mineros de la Sud Sociedad Anónima y la creación del valor compartido, donde se tuvo como objetivo general establecer el nivel de desarrollo de las políticas correspondientes a la creación de valor compartido en SERMISUD S.A. Este estudio tuvo un enfoque cualitativo, con un nivel de investigación descriptivo y con un diseño no experimental. La muestra fue todo el personal de la empresa SERMISUD a los cuales se les aplicaron entrevistas y encuestas. Se concluyó que la empresa en estudio tiene poco conocimiento sobre la existencia del valor compartido; es decir, que hay aproximaciones conceptuales a lo planteado por Porter y Kramer. Además se concluyó que el valor compartido, al ser desconocido no es parte de las políticas y estrategias de intervención social que tiene la empresa.

Leyva (2018) realizó un estudio sobre la implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las Pymes del sector comercial de ciudad Obregón, Sonora en México, para lo cual tuvo como objetivo general analizar el impacto de los recursos y capacidades de la organización y el liderazgo transformacional del gerente con el desempeño organizacional de las PyMES del sector Comercio todo a través de la gestión estratégica en sus dimensiones de formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Fue una investigación de tipo cuantitativa, no experimental con una muestra de 140 trabajadores (entre jefes y personal) de las pymes a los cuales se les aplicó entrevista y encuesta. Se concluyó que el desempeño organizacional en las Pymes del sector comercial tuvo un 40% representado por las variables independientes de recursos y capacidades, liderazgo transformacional y la variable dependiente de gestión estratégica, todas ellas en su conjunto ayudaron a explicar el modelo.

Villalba (2018) investigó acerca de las estructuras de gobierno en Sevilla - España y la propuesta de valor: la creación de valor compartido, para la cual tuvo como objetivo general profundizar sobre la relación entre las estructuras de gobierno de las organizaciones y la capacidad de generar valor para sus clientes. Su metodología fue de una investigación descriptiva con una población de 40 empresas de diferentes sectores. Después del análisis realizado se concluyó que el consejo de administración es muy importante en la creación de valor con el cliente ya que tiene influencia en la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Además se concluyó que en la elaboración de cualquier estrategia de sostenibilidad efectiva es muy necesario tener en cuenta a los principales grupos de interés de la organización o empresa, entre ellos sus clientes.

Altina (2017) investigó sobre el e-commerce: generando valor para el cliente un estudio de caso en el sector electrodoméstico argentino para el cual tuvo como objetivo general conocer el funcionamiento de e-commerce de la empresa SAME y detectar los atributos para optimizar su desempeño y generar valor en los clientes. Se hizo un análisis exploratorio de datos secundarios y una investigación de tipo descriptiva con una encuesta virtual a los clientes de SAME para conocer su satisfacción y hábitos de compra. Las conclusiones que tuvo esta tesis fue conocer las fortalezas y debilidades del canal virtual y proponer soluciones. Se identificó que el canal web ayuda mucho a los clientes en su compra; sin embargo la información de los productos no está actualizada y los filtros no son adecuados identificándose niveles bajos de satisfacción. Finalmente se concluyó que el e-commerce de SAME debe realizar cambios en su página web y en cada uno de sus procesos para poder beneficiar a sus clientes y a la empresa.



Juez (2016) hizo un estudio sobre la gestión estratégica para la atención al usuario en el departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Ecuador, donde tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión estratégica para la mejora continua en la atención al usuario del departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús. La metodología que se aplicó fue una investigación descriptiva con una muestra de 380 pacientes, 7 colaboradores y el director del hospital a los cuales se les aplicó una encuesta y una entrevista. La conclusión que tuvo este estudio fue que la gestión estratégica, es muy importante para el éxito de todas las empresas, permite un buen uso de los recursos, ofrece calidad en el servicio y un crecimiento continuo de la empresa.

### **2.2.2. Antecedentes nacionales**

Quispe (2020) realizó un estudio sobre la Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019, para ello tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión estratégica y cada una de las habilidades directivas de la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao. La metodología que se utilizó fue de una investigación cuantitativa con un nivel correlacional, además se aplicó un cuestionario tipo Likert a una muestra de 82 docentes. Se tuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman Rho 0,432 con una significancia de 0,000; concluyéndose de esta manera que existe una correlación moderada entre las variables de estudio.

Huiza (2019) investigó acerca del marketing digital y la gestión estratégica empresarial en el estudio jurídico EFAMIL – Abogados Lima 2018. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre el marketing digital y la gestión estratégica empresarial en el estudio jurídico

EFAMIL Abogados. Este estudio fue una investigación cuantitativa con un nivel correlacional y con un diseño no experimental. La muestra para esta investigación fue de 112 clientes a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert. El resultado de la parte estadístico mostró que si existe una relación de Spearman  $Rho = 0,545$  con un valor de significancia de 0,000; de esta manera se concluyó que se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación positiva entre el marketing digital y la gestión estratégica empresarial.

Abanto (2018) realizó una investigación sobre la relación entre el marketing digital y la creación de valor para los clientes de la empresa Mi Financiera SAC de Cajamarca 2018, donde tuvo como objetivo general determinar cuál era la relación del marketing digital y la creación de valor para los clientes de la empresa Mi Financiera SA, su metodología fue una investigación descriptiva correlacional donde utilizó la escala de Likert. Su población estuvo conformada por 80 clientes de la financiera a los cuales les aplicó un cuestionario con 22 preguntas, las cuales fueron procesadas con el software SPSS. En sus resultados mostró un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,706$  entre sus variables marketing digital y creación de valor donde indicó una relación positiva. Concluyó considerando que Mi Financiera tuvo que tener en cuenta la importancia que tiene el marketing digital en la creación de valor para el cliente y de esta manera ser retribuido como valor para la empresa.

Fajardo (2018) hizo un estudio acerca de la influencia de la gestión estratégica en el desarrollo empresarial de las operadoras de transporte intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro en Ecuador. Su objetivo de investigación fue determinar si la gestión estratégica influye en el desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro. La metodología que utilizó fue la de una investigación descriptiva,

correlacional y cuali-cuantitativa teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, utilizó para ello la escala de Likert. Además realizó una encuesta a 205 personas entre socios, trabajadores, choferes y oficiales respectivamente. Para la correlación utilizó el chi cuadrado de Pearson y tuvo los siguientes resultados para sus tres dimensiones: cultura organizacional  $r=0,747$ ,  $r=0,694$ ; estructura organizacional  $r=0,722$ ,  $r=0,748$ ; Liderazgo  $r=0,729$ ,  $r=0,673$ ; con lo cual concluyó que existe una relación de dependencia entre la gestión estratégica y el desarrollo empresarial de las operadoras del cantón Milagro, es decir que con una buena gestión estratégica tanto la cultura organizacional, estructura organizacional y liderazgo ayudaron a contribuir al desarrollo empresarial.

Chancan (2018) investigó sobre la gestión del valor de la cartera de clientes y su relación con el nivel de morosidad en MiBanco S.A agencia Tarma – Huánuco 2018. Tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del valor de la cartera de clientes y el nivel de morosidad en MiBanco de la agencia Tarma en el primer semestre del 2018. Fue una investigación cuantitativa con un nivel correlacional cuya población fueron los 19 funcionarios de la agencia Tarma realizando de esta manera una muestra censal. Se aplicaron cuestionarios tipo Likert con el coeficiente de correlación Rho Spearman. Las conclusiones fueron que había una relación inversa media de 0,649 y un nivel de significancia de 0,003 entre la gestión del valor de la cartera de clientes y el nivel de morosidad de la agencia Tarma de MiBanco.

Romero (2018) realizó un estudio sobre la gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro – Ecuador, para lo cual tuvo como objetivo general analizar cómo la gestión estratégica incide en el desarrollo

socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro mediante herramientas investigativas para poder generar el nivel competitivo. Esta investigación fue correlacional, descriptiva y no experimental, donde se utilizó a la encuesta como técnica de recopilación de información para los 189 socios del cantón El Milagro, que formaron parte de la muestra. En este estudio se utilizó el KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y la prueba de Barlett para la verificación de las correlaciones con las variables. Con el chi cuadrado se tuvo un nivel de significancia del 0,08% con 9 grados de libertad para el objetivo general, para lo cual se tuvo como conclusión que la gestión estratégica incide en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón El Milagro.

Delgadillo (2018) hizo una investigación sobre la gestión estratégica de las empresas familiares y su influencia en el sector restaurante Picanterías – 2018 en la ciudad de Arequipa, para la cual tuvo como objetivo general determinar el grado de influencia de la gestión estratégica de las empresas familiares en el sector restaurante - picanterías de la ciudad de Arequipa en el año 2018. Su metodología estuvo basada en una investigación correlacional con un diseño no experimental – transversal. Tuvo una población y muestra de 16 restaurantes – picanterías inscritas a la Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR) en las cuales se aplicó una ficha de observación para los propietarios y una ficha de entrevista para los clientes. Sus resultados mostraron que el valor del coeficiente de correlación lineal simple de Pearson fue de  $r = 0,724$ , lo cual aseguró un alto grado de asociación entre las variables gestión estratégica de las empresas familiares y su influencia en el sector restaurante.

A continuación, podemos observar los términos que más se repiten en los antecedentes.

**Figura 21. Arco textual de la variable gestión estratégica.** Elaboración propia.



Figura 22. Arco textual de la variable creación de valor para los clientes. Elaboración propia.

## 2.3. Bases teóricas

### 2.3.1. Administración

“Desde la existencia del ser humano éste ha tenido la necesidad de trabajar en conjunto para sobrevivir, en ese sentido la administración siempre ha existido no como una ciencia definida, sino como un mecanismo de coordinación para lograr los objetivos comunes” (Munch, 2010, p. 3). La administración es una disciplina presente en cualquier situación personal y empresarial que permite alcanzar los objetivos deseados a través de la planificación, implementación y control de actividades y procesos. Existen muchas definiciones de la administración para la RAE (2021) “administrar consiste en graduar el uso de algo para así mejorarlo y que tenga un mejor rendimiento”, el considerado padre de la administración científica Taylor (1911) mencionó que “la administración es aquella que tiene como objeto principal asegurar la máxima prosperidad tanto para el patrón como para los empleados de una empresa u organización” (p. 19).

Por lo tanto, se considera a la administración como la disciplina o el proceso a través del cual se utilizan todos los recursos personales o empresariales disponibles para planificar acciones que permitan cumplir con los objetivos

trazados, para luego ejecutarlas y controlarlas de manera eficiente en cualquier rubro como finanzas, recursos humanos, contabilidad, marketing, computación, etc., es por ello que Robbins y Coulter (2010) afirmaron que “la administración es aquella que consiste en coordinar las actividades de trabajo de una empresa u organización de manera eficiente y eficaz para todos” (p. 6).

**2.3.1.1. Principios de la administración.** Fayol (1916) afirmó que “el bienestar y el desarrollo de la empresa dependían de varias circunstancias a las cuales llamó principios, normas o leyes” (p. 2), son 14 principios que han sido respaldados por muchos administrativos que hasta la actualidad se siguen cumpliendo, éstos son: **división del trabajo** Hurtado (2008) mencionó que “la división del trabajo es la especialización de las tareas en cada una de las áreas de la empresa utilizando el conocimiento humano” (p. 52) para así mejorar la eficiencia y productividad de cada una de ellas; **la autoridad y responsabilidad** ambos tienen que estar relacionados y trabajar juntos, Fayol (1916) afirmó que “la autoridad es aquella que manda y dirige a la organización originando de esta manera la responsabilidad” (p. 4). El principio de la **disciplina** consiste en el respeto de las normas y obligaciones en la empresa; es decir cuando existe un compromiso de todos los trabajadores.

El cuarto principio es la **unidad de mando** que consiste en responder a un solo jefe, el cual para Hurtado (2008) “debe tener la suficiente autoridad para influir en el cumplimiento de las responsabilidades de sus subordinados” (p. 52). **Unidad de dirección** este principio nos dice que todas las actividades que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona para mantener el orden y la disciplina. **Subordinación del interés personal al general.** Fayol (1916) mencionó que “no debe prevalecer el interés de un empleado sobre el de la empresa” (p. 9) dando importancia a la unión y a los objetivos generales. **Remuneración personal** es el precio por las funciones realizadas y que debe ser acorde a la experiencia, al tiempo trabajado y a la productividad. **Centralización**, que se refiere a la dirección, al equipo de directivos que se encargan de la toma de las mejores decisiones para la empresa.

El noveno principio es la **cadena de mando** donde están todas las responsabilidades de la empresa desde el gerente general hasta el último empleado. El **orden** es el principio que se refiere a la organización de las personas, actividades y procesos de toda la empresa. **Equidad** consiste en la igualdad que debe haber con todos los trabajadores de la empresa. **Estabilidad del personal.** Fayol (1916) mencionó que “si un trabajador es despedido y deja sus funciones cuando ya se acostumbró a ellas o antes, no habrá tenido tiempo para realizar un buen trabajo” (p. 23) es por ello que ofrecer estabilidad al trabajador mejora su conexión con la empresa. **Iniciativa.** Este principio se refiere a la creatividad y proactividad de sus empleados para mejorar sus actividades y procesos. **Espíritu corporativo.** Se refiere al trabajo en equipo que deben tener todos los trabajadores de la empresa, tal y como afirmó Fayol (1916) “la unión entre los empleados es la que forma la fuerza de la empresa” (p. 25).

**2.3.1.2. Etapas de la Administración.** La administración utiliza los recursos para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos y actividades de la empresa. En ese sentido las etapas o funciones del proceso administrativo son:

**Planeación.** Munch (2010) indicó que “la planeación consiste en definir los escenarios futuros de la empresa es decir hacia dónde se dirige” (p. 27), comenzando con la visión, misión y objetivos de la organización. La planeación es la base de la administración que puede abarcar el corto, mediano y largo plazo donde la empresa definirá cómo va hacer para lograr su visión y mantenerse en el mercado, según Hurtado (2008) aseguró que “se deben trazar planes para integrar y coordinar las actividades” (p. 9).

**Organización.** La segunda etapa de la administración consiste en diseñar los procesos, responsabilidades y estructura de la empresa, tal y como lo afirmaron Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) “es la forma más efectiva de dividir el trabajo, agruparlo y coordinar cada una de las tareas, estableciendo una línea de autoridad y responsabilidad” (p. 45). La organización nos permite definir cómo, cuándo y quiénes van a realizar las



actividades; para así, como mencionó Munch (2010) “poder establecer métodos y técnicas que permitan simplificar y mejorar el trabajo realizado”.

**Dirección.** Bueno, Ramos y Berrelleza (2018) “enfocaron a la dirección en la ejecución o puesta en marcha de los planes, diseñados en la etapa de la organización” (p. 52). En esta etapa se manifiesta el liderazgo sobre los trabajadores para la consecución de los objetivos planteados a través de la toma de decisiones que debe tener el gerente o director de la organización.

**Coordinación.** Esta etapa de la administración consiste en que todos trabajen de la misma manera, hacia una misma finalidad, con objetivos bien planificados y con un líder que les permitirá conseguir el éxito; ello lo afirmó Bueno et al. (2018) “debido a que una empresa debe tener un mismo lenguaje, mismos planes, objetivos y metas que en equipo demuestran una sincronización de cada uno de ellos” (p. 53).

**Control.** Robbins y Coulter (2010) indicaron que “después de fijar los planes, organizar la estructura, dirigir y coordinar los procesos se debe vigilar comparar y corregir el desempeño general de la empresa” (p. 8), es decir poder verificar si se ha cumplido o no con los objetivos y metas trazadas, ya que si no se ha cumplido poder realizar una evaluación de cada etapa, identificar la falla y poder corregir.

### **2.3.2. Gestión**

La gestión está muy relacionada con la administración, pues “gestionar significa ocuparse de la administración, organización y buen funcionamiento de la empresa u organización” (RAE, 2021, párrafo 2). Mientras que la administración utiliza los recursos para planificar acciones

que permitan lograr los objetivos, la gestión ejecuta y pone en marcha lo que se ha planificado en la administración. Según Drucker, Hesselbein y Snyder (2016) mencionaron que “la gestión es un proceso que hoy en día las organizaciones necesitan realizarlo bien para dejar de lado lo convencional y concentrarse en su misión”; por lo cual desde esa perspectiva de Peter Drucker, considerado padre de la gestión, se le puede definir como el conjunto de acciones y actividades que se realizan para ejecutar un proceso o proyecto con la finalidad de lograr objetivos, ya que la gestión es el complemento de la administración.

La gestión está presente en todos los campos y aspectos como en lo político, lo social, en el conocimiento, en el medio ambiente, en el comportamiento humano, empresas, organizaciones, procesos, calidad de los productos, en las estrategias de la organización, en los servicios que se ofrecen, en la seguridad y en todo lo que se ha planificado a través de un plan diseñado y estructurado para ponerse en marcha; es decir para poder ejecutarse y de esta manera lograr los objetivos planteados en la etapa de planificación. A continuación se muestran los tipos de gestión más resaltantes.

**2.3.2.1. Tipos de Gestión.** Tenemos muchos tipos de gestión, entre los cuales se pueden mencionar:

**Gestión del conocimiento.** “La gestión del conocimiento es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de adquirir, utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una empresa o individuo” (Ruesta e Iglesias, 2001, p. 226) los cuales son impulsados por la alta complejidad y competitividad del entorno, permitiendo a la empresa o individuo asegurar su sostenibilidad y crecimiento. La gestión del conocimiento es todo un proceso a través del cual la empresa brinda diversa información a sus empleados de forma sistemática y eficiente.

**Gestión ambiental.** La gestión también forma parte del medio ambiente, del lugar en el que vivimos la cual fue definida por Ferrando (2009) como “el conjunto de actividades que permiten planificar, diseñar y ejecutar normas y políticas ambientales para mejorar el medio ambiente y lograr los objetivos de un desarrollo sostenible” (p. 12) disminuyendo, de esta manera los problemas de contaminación, el calentamiento global, la deforestación, la caza de animales, etc., los cuales debemos combatir y tomar conciencia del daño que le hacemos al medio ambiente puesto que éstos influyen en nuestra calidad de vida.

**Gestión empresarial.** Esta gestión está orientada a mejorar la productividad, la administración y la logística de toda la empresa como afirmó Hernández (2011) “la cual ha evolucionado a medida que el hombre avanzaba en el mejoramiento de los productos y servicios para satisfacer a los clientes” (p. 38). La gestión empresarial debe estar presente en cada una de las organizaciones puesto que le permitirá planificar y ejecutar mejor cada uno de sus procesos de compra y venta de sus productos y servicios.

**Gestión del talento humano.** La gestión también está presente en los colaboradores de la empresa, es por ello que la gestión del talento humano es un conjunto de procesos que tiene como finalidad atraer, desarrollar, incentivar y retener a los colaboradores de la organización con jornadas de trabajo adecuadas, con salario justo y sobre todo con un trato amable y cordial, como lo indicó Chiavenato (2009) “éstos dejan de ser agentes pasivos para convertirse en agentes activos que apoyan en la gestión de los recursos” (p. 42), formando parte de la empresa.

**Gestión estratégica.** “La gestión estratégica es el proceso que impulsa a la empresa a ser proactiva para poder visualizar cómo será su escenario futuro” (Prieto, 2017), para ello utiliza estrategias que complementan su visión ayudando al cumplimiento de objetivos. La gestión

estratégica utiliza al proceso estratégico como base para planificar, implementar y evaluar las estrategias que va a realizar la empresa para lograr el éxito.

**Gestión por procesos.** Bravo (2011) mencionó que “la gestión por procesos es la disciplina que permite a la alta gerencia identificar, planificar, ejecutar y controlar los procesos de la empresa incrementando la confianza de sus clientes” (p. 9) y de esta manera tener procesos optimizados y eficientes que ayuden a la empresa a mejorar su productividad y por ende a tener clientes satisfechos.

### **2.3.3. Gestión estratégica**

**2.3.3.1. Estrategia.** Según la RAE (2021) definió a la estrategia como “el arte o proceso que tiene un conjunto de reglas las cuales permiten asegurar una decisión óptima para cada momento”. El término se remonta desde épocas muy antiguas con el libro el arte de la guerra, considerado una obra de arte, que contiene prácticas militares donde el famoso estratega militar chino Sun Tzu (2003) mencionó que “la toma de decisiones se da desde que comienza a planificarse y a establecer las estrategias necesarias para el cuartel general o empresa” (capítulo XI). Para D’Alessio (2008) “fueron Alfred Chandler, Chris Argyris y Kenneth Andrews de Harvard Business School, los primeros que en 1962 hablaron sobre la estrategia empresarial definiéndola como aquella que determina las metas y los objetivos de largo plazo de la empresa” (p. 53). En ese sentido la estrategia es el arte o conjunto de pasos articulados idealmente para conseguir cualquier meta u objetivo, todos estos pasos deben ser guiados por el estratega, la persona encargada de lograr el éxito en la operación.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) mencionaron que la estrategia:

Se puede definir de una manera; sin embargo, implícitamente se usa de varias maneras, es así como surgen las 5 P de la estrategia las cuales son: como plan a través de guía con un propósito definido, como pauta de acción la estrategia es una maniobra con el propósito de ganarle a la competencia, como patrón la estrategia es un modelo basado en el comportamiento consecuente en el tiempo detallándose en ocho tipos: ideológicas, planificadas, empresariales, impuestas, de protección, de consenso, de proceso y desconectadas; como posición la estrategia es el nicho o medio ambiente donde se ubican los productos o servicios y como perspectiva la estrategia es la personalidad de la organización que involucra la cultura, ideología y visión del mundo.

Hax y Majluf (2004) combinaron diversas dimensiones de la estrategia y propusieron una definición integradora y global:

Es aquella que forma parte del proceso estratégico de la organización; permite conocer las tareas de gestión específicas a nivel organizacional, de negocio y funcional; su objetivo es alcanzar una ventaja sostenible en el tiempo respondiendo a las oportunidades y amenazas que va adquiriendo la empresa; establece el propósito de la empresa basado en sus objetivos de largo plazo programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; determina las contribuciones económicas y no económicas que realiza con sus stakeholders; la estrategia está orientada a desarrollar y fomentar las competencias principales de la empresa; conforma una guía de decisiones.

Bazán (2016) mencionó una nueva definición de estrategia “como la forma de generar valor para la empresa y sus grupos de interés influida por la planificación basada en el valor y por las estrategias estimuladas por los

valores como el servicio al cliente, crecimiento, calidad y rentabilidad” (pp. 101-102), en ese sentido la estrategia es fundamental en la empresa para la creación de valor. Son muchas las definiciones que tiene la estrategia, es por ello que su estado de arte es amplio, el cual viene desde muchos siglos atrás y que hasta la actualidad se sigue utilizando, relacionándola con la creación de valor que buscan las empresas del siglo XXI.

***Clasificación de la estrategia.*** De acuerdo a Hax y Majluf (2004) la estrategia se puede clasificar en:

**Según las necesidades de la empresa:** puede ser estrategia explícita cuando es generada a través de una amplia comunicación con acciones claras y definidas que son difundidas tanto al interior como exterior de la empresa. Mientras que la estrategia implícita se da cuando se conocen los objetivos de la empresa pero no hay un plan que los guíe. Otra clasificación es según el proceso de comportamiento de la empresa: puede ser la estrategia originada de un proceso formal analítico basado en la especificación de estrategias corporativas, de negocios y funcional. También está la estrategia originada de un enfoque de poder del comportamiento donde la estrategia es una negociación entre los participantes claves. **Según la orientación de sus acciones:** puede ser la estrategia basada en acciones pasadas donde existe un vínculo con el patrón de acciones pasadas y la estrategia orientada a una visión de futuro donde se plantea una fuerza de cambio. Además está la clasificación según la secuencia de su formulación: puede ser estrategia deliberada y la estrategia emergente.

La clasificación de la estrategia permite orientar este arte en diferentes aspectos de lo personal y empresarial, pero al final todos apuntan al cumplimiento de lo planificado, es decir al logro de la visión y objetivos trazados.

**2.3.3.2. Administración estratégica.** “La administración estratégica es el proceso a través del cual la organización planifica su dirección de largo plazo utilizando y teniendo como base el proceso estratégico, donde el estratega asume, supone y pronostica el futuro que tendrá la organización” (D’Alessio, 2014), en ese sentido se puede decir que la administración estratégica busca enfocar a la organización hacia el futuro para ello basada en la dirección estratégica utiliza el proceso estratégico que le puede permitir hacer todo el análisis para crear las estrategias y lograr el futuro deseado, ello fue afirmado por David (2003) donde mencionó que “la dirección estratégica ayuda a las empresas a definir las mejores estrategias a través de un proceso sistémico, lógico y racional teniendo a la comunicación como su clave de éxito (p.15).

**2.3.3.3. Gestión estratégica.** La gestión estratégica “es el arte o ciencia que permite anticiparse y gerenciar activamente el cambio de la empresa con la finalidad de ir creando constantemente estrategias que permitan asegurar un buen futuro del negocio” (Betancourt, 2006, p. 27) involucrando a cada miembro de la organización relacionado con la dirección o gerencia. Ante ello podemos decir que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que conforman la administración estratégica y ésta a su vez utiliza el proceso estratégico para proyectar a la organización al futuro deseado a través de la generación de estrategias que le permitan alcanzar su visión planteada. Igor Ansoff es considerado el padre de la gestión estratégica, tal como lo mencionó D’Alessio (2008) “Igor Ansoff fue uno de los primeros pensadores en afirmar la necesidad de la gestión estratégica en la empresa” (p. 39).

“La gestión estratégica es el arte y ciencia que permite formular, implementar y evaluar diferentes decisiones que ayudan a la organización a cumplir con sus objetivos” (David, 2013, p. 5). La gestión estratégica ejecuta todas las acciones importantes de la empresa basada en la gerencia estratégica, la cual según Zambrano (2007) afirmó que “tiene como función conducir el plan de gestión y su proceso de ejecución utilizando un sistema de seguimiento,

evaluación y control” (p. 38). “La gestión estratégica es una visión especial de la administración que busca mejorar la realidad de la empresa a través de proyectos definidos” (Arellano, 2012) donde se visualice desde el análisis de la empresa hasta su visión futura contemplando estrategias empresariales que complementen la gestión de la organización. Bazán (2016) planteó que la evolución de la gestión estratégica está basada en “desarrollar la estrategia como generadora de valor en las organizaciones” (p. 103). La gestión estratégica es sin duda un arte que ayuda a las empresas a conocer su situación actual, a definir hacia dónde quieren ir y sobre todo cómo lo van a lograr; para ello deben formular, implementar y evaluar las mejores estrategias para la toma de decisiones y de esta manera desarrollar a la organización y crear valor.

**Importancia.** La gestión estratégica es muy importante en todos los ámbitos sobre todo en el empresarial, donde busca lograr la creación de valor a través de la competitividad y excelente desempeño como lo afirmó Bazán (2016) “el proceso de la gestión estratégica permite la creación de valor para la organización y sus grupos de interés como los clientes o usuarios” (p. 110), también Betancourt (2006) mencionó que “por medio de la gestión estratégica las empresas logran posicionarse en el mercado y ser competitivas, con motivación y educación de sus colaboradores, liderazgo y mejora de sus procesos productivos” (p. 107). La gestión estratégica es una herramienta fundamental en las organizaciones que buscan crear y recibir valor para sus clientes, tal y como fue afirmado por Bazán (2016) “la gestión estratégica debe tener como finalidad maximizar el valor recibido por sus grupos de interés y por la empresa” (p. 52).

**2.3.3.4. Proceso estratégico.** Según D’Alessio (2014) “el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que se utilizan para lograr la visión planteada por la empresa, permitiéndole proyectarse en su futuro deseado”; con ello se puede decir que el proceso estratégico es un conjunto de actividades y acciones de la gestión estratégica que permiten realizar todo un análisis para proyectarse al futuro de la organización, basándose en la toma de decisiones a través de estrategias planificadas, implementadas y evaluadas. Para Carrión (2007) “el proceso estratégico



está basado en la realidad actual de la empresa, la visión que tiene y cómo alcanzamos las metas trazadas para lograr un negocio competitivo” (p. 46) donde muchas veces todas estas actividades se realizan en base a la experiencia; sin embargo con este proceso se busca pasar de lo empírico a lo estratégico.

“El proceso estratégico busca mejorar el servicio a los clientes, la organización de la empresa, responder a los constantes cambios del mercado y realizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización” (D’Alessio, 2008, p. 8), convirtiéndose de esta manera en una parte muy importante de la gestión empresarial donde todos deben formar parte, porque si bien es cierto, como mencionaron Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008) “el proceso de la gestión estratégica corresponde a la dirección que guía a la organización con instrumentos como la visión y el plan estratégico, esto no quiere decir que solo corresponde a los jefes al contrario involucra a todos” (p. 79).

**2.3.3.5. Etapas de la gestión estratégica.** Las etapas que forman parte del proceso estratégico son: la formulación, implementación y evaluación, tal y como lo mencionó David (2013) “el proceso de la gestión estratégica tiene tres etapas: la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia” (p. 5), cada una de ellas cumpliendo un rol muy importante en la gestión de la empresa.

**Formulación.** Planear el futuro permite a la organización sobrevivir en el tiempo, es por ello que la gestión estratégica a través del proceso estratégico inicia su primera etapa con la formulación de las estrategias y el análisis de la situación actual de la empresa para conocer cómo está la organización. Según David (2013) afirmó que esta etapa está conformada por la “creación de la visión y misión de la empresa, por un análisis externo de sus oportunidades y amenazas, también de un análisis interno con la

determinación de sus fortalezas y debilidades y además de la elección de estrategias específicas” (p. 5), es decir “se define el rumbo de la empresa, hacia dónde se dirige estableciéndose los objetivos y estrategias que permitirán la minimización de los riesgos” (Munch, 2010, p. 27).

“La formulación es la primera etapa que incluye el proceso de planeamiento y organización constituyendo de esta manera el planeamiento estratégico” (D’Alessio, 2014). Esta primera etapa es fundamental para la gestión estratégica de la empresa ya que establece las bases que permitirán el desarrollo de la organización. Dentro de la formulación se han considerado el análisis de la situación actual, la visión, misión, valores, código de ética, evaluación externa e interna, objetivo y estrategias.

### **Análisis de la situación actual**

La situación actual nos permite localizar a la organización; es decir ubicarla geográficamente dependiendo del sector se tomarán en cuenta diferentes elementos. Este análisis es muy importante porque permite conocer dónde se encuentra la empresa y dependiendo de ello se podrá establecer el ritmo de trabajo. Según D’Alessio (2014) consideró “los siguientes elementos para el análisis: la localización geográfica, los límites y latitud, el área geográfica y población, el clima y ecología, la educación y turismo, las empresas y producción, economía y la población económicamente activa”.

### **Visión**

“La visión forma parte del futuro de la empresa, de todas las actividades y acciones que realiza, para responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, la visión es lo principal de una organización y debe establecerse primero” (David, 2003, p. 56), con ello se puede decir que la visión es la foto del futuro de la organización, es en lo que la empresa desea convertirse a largo plazo y en lo que debe trabajar para lograrlo. D’Alessio (2014)

consideró que “la visión debe ser: simple, clara y comprensible; también debe ser ambiciosa, tener un horizonte, proyectada y conocida por todos”. La visión debe ser conocida y comprendida por todos los miembros de la empresa para así involucrarlos y que estén comprometidos con su cumplimiento. “La visión debe tener un sentido de contribución a la comunidad y servir a la empresa en un buen horizonte de tiempo” (Bazán, 2016, p. 27).

### **Misión**

Robbins y Coulter (2010) definieron a “la misión como la declaración del propósito de la empresa permitiendo a los gerentes conocer qué es lo que tienen que hacer en la organización” (p. 163). Con ello se puede decir que la misión es el camino para llegar a la visión que plantea la organización, estableciendo las acciones necesarias que orienten a la empresa a lograr la satisfacción del cliente. Existen dos tipos de misión la comercial y la estratégica. La comercial es la que se muestra al público, la que aparece en los portales web de las empresas, mientras que la estratégica es la que tiene la alta dirección. Según Betancourt (2006) afirmó que “la misión debe basarse en el valor para el cliente y no en la riqueza individual” (p. 113). “La misión refleja acciones anticipadas de los clientes creando un producto o servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes” (David, 2003, p. 66).

### **Valores**

“Los valores son las pautas de conducta o principios que guían a los trabajadores de una empresa, los cuales deben ser practicados y compartidos por todos” (Munch, 2010, p.43), por lo tanto los valores son las bases de una organización, los principios y actitudes que tienen las personas que forman una empresa, sin ellos la organización estaría a la deriva, ya que los valores conforman la axiología de toda persona o empresa. Betancourt (2006) consideró que “cada una de las organizaciones debe seleccionar dentro de los valores, el conjunto de valores claves para la realización de sus diversas actividades y procesos” (p. 113).

### **Código de ética**

David (2003) afirmó que “el código de ética es la base donde se diseñan todas las normas y políticas que guían el comportamiento de los trabajadores de la empresa” (p. 20), ante ello se puede decir que el código de ética es el conjunto de normas, reglas o principios que permiten decidir entre lo correcto o incorrecto influenciando en la conducta y actitudes de las personas. El código de ética da prestigio a la organización ya que manifiesta el compromiso de la alta gerencia en adoptar un enfoque ético que defina las responsabilidades, derechos y obligaciones de todos los grupos de interés de la empresa, es decir de todos sus stakeholders.

### **Evaluación externa**

El contexto global, análisis, auditoría o evaluación externa es muy importante en la gestión estratégica, ya que la ubicación de la empresa en algún país del mundo influye en la toma de decisiones analizándose diversos aspectos. Para David (2003) la auditoría externa es “identificar oportunidades que podrían ayudar a la empresa y las amenazas que tienen que evitar, teniendo como objetivo identificar las variables que determinen soluciones prácticas, utilizando para ello la formulación de estrategias las cuales permitan aprovechar oportunidades y reducir amenazas” (p. 80). La evaluación externa está conformada por las fuerzas externas, el análisis competitivo, la matriz de evaluación de factores externos y la matriz del perfil competitivo.

**Fuerzas Externas.** La evaluación externa se realiza en base a diversos aspectos que fueron llamados fuerzas externas David (2013) afirmó “que dichas fuerzas se dividen en: fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas las cuales influyen en todos los servicios, productos y organizaciones” (p. 63). En la figura 13 se puede observar estas fuerzas que son analizadas en todos los stakeholders externos de la empresa.

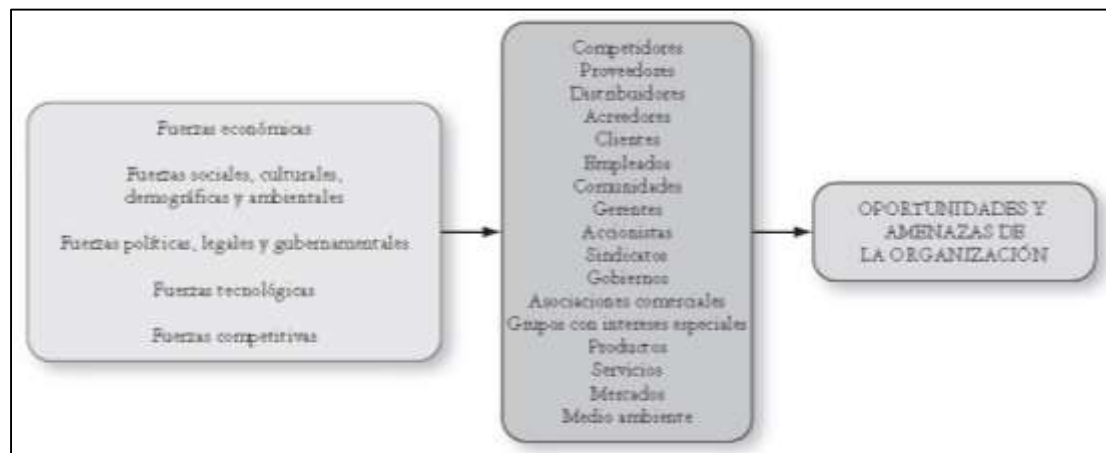


Figura 23. **Fuerzas externas de la empresa.** Información tomada de David (2003)

Las fuerzas externas permiten realizar el análisis PESTE+C (político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo), por lo cual D'Alessio (2014) mencionó que “los factores externos deben ser evaluados con un enfoque integral y sistémico, analizando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas” (análisis PESTE) al que se le suma las fuerzas competitivas. El objetivo de las fuerzas externas es realizar un análisis macro de todo lo que puede influenciar en la empresa, desde diferentes perspectivas que todo buen gerente debería tener en cuenta para poder mantener a su organización y plantear las estrategias necesarias que le permitan diferenciarse de la competencia y crear valor a la empresa y a cada uno de sus clientes.

**Análisis competitivo.** Este análisis consiste en la evaluación de la competencia para así conocer donde está compitiendo la empresa, para ello se complementa con las fuerzas externas. Bazán (2016) mencionó que “estas fuerzas explican qué recursos se requieren y qué estrategias se pueden desarrollar para tener éxito”. En la figura 14 se

muestran las fuerzas de Porter que es un excelente modelo de este análisis competitivo donde Porter (2015) afirmó que “analizar la competencia es fundamental para formular una estrategia competitiva”.



Figura 24. Las 5 fuerzas de Porter. Información tomada de Porter (2015).

**Matriz de evaluación del factor externo (EFE).** Después de realizar el análisis PESTE+C se debe consolidar la información obtenida para ello se elabora la matriz MEFE o EFE, con la finalidad de identificar las principales variables que influyen en la organización, es decir identificar sus oportunidades y amenazas. David (2003) afirmó que la matriz EFE:

Permite a los estrategas resumir y evaluar todas las fuerzas externas a través de cinco pasos: realizar una lista de los factores externos, asignar un valor a cada factor que fluctúe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo, multiplicar el valor de cada factor por su clasificación y así obtener el valor ponderado, sumar los ponderados para obtener el valor total pudiendo ser un máximo de 4 o un mínimo de 1 (pp. 110-111).

**Matriz del perfil competitivo (MPC).** Esta matriz consiste en analizar la competencia para identificar sus fortalezas y debilidades, y así relacionar la posición de la organización con respecto al resto de empresas, tal como lo aseguró D'Alessio (2014) “su propósito es identificar cómo está la empresa con relación a sus competidores del mismo sector, para que partiendo de esa información se puedan inferir las posibles estrategias en base al posicionamiento de los competidores del sector”.

### **Evaluación interna.**

David (2003) mencionó que “todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en cada una de sus actividades y cada empresa no es igual de fuerte o débil en todas sus áreas” (p. 120). “Esta evaluación interna ofrece información relevante sobre las capacidades y recursos de la organización; también existen habilidades muy importantes que son capaces de crear valor para la empresa” (Robbins y Coulter, 2010, p. 165). La evaluación interna es aquella que permite conocer cómo es la situación y cómo son las relaciones dentro de la empresa, es así que la evaluación interna está conformada por la cultura organizacional, las fuerzas internas y la matriz de evaluación del factor interno.

**Cultura Organizacional.** Kotler y Keller (2012) definieron a la cultura organizacional como “el conjunto de creencias, normas, experiencias que caracterizan a una empresa, por ejemplo la forma de vestir de sus trabajadores, la manera de relacionarse y resolver un problema” (p. 45), es decir la cultura organizacional es la personalidad de la empresa cómo se muestra y cómo la ven sus stakeholders involucrando su clima organizacional, valores, liderazgo y ética empresarial. Chiavenato (2009) afirmó que la cultura organizacional es el “conjunto de creencias y hábitos, es la identidad de la organización que se va formando con el tiempo e influyendo en la productividad para ofrecer una buena calidad en el servicio al cliente, alineándose a la planeación, organización y control” (pp. 176-178).

“La cultura debe basarse en el compromiso de sus trabajadores fomentando el valor y la competencia entre todos” (David, 2013, p. 98). La cultura organizacional puede ser débil o muy fuerte es por ello que según Bazán (2016) dijo que ésta “puede ser una barrera invisible en la ejecución de la estrategia” (p. 190).

**Fuerzas internas.** Existen una serie de situaciones que afectan el desarrollo de la empresa, las cuales se buscan identificar a través de la evaluación interna en cada una de sus áreas. En la figura 15 D'Alessio (2014) afirmó que en la evaluación interna “las principales áreas que forman el ciclo operativo de la empresa son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones (O), finanzas (F), recursos humanos (H), sistemas de información (I) y tecnología e investigación y desarrollo (T)”, realizando de esta manera el análisis AMOFHIT.



Figura 25. Fuerzas internas de la empresa AMOFHIT. Información tomada de D'Alessio (2014).

**Matriz de evaluación del factor interno (EFI).** Esta matriz MEFI o EFI permite resumir el análisis AMOFHIT, según David (2003) indicó que:



Esta herramienta utilizada para la formulación de la estrategia y que permite la evaluación de las fortalezas y debilidades de las principales áreas de la empresa, se elabora en cinco pasos: enumerar los factores internos, asignar un valor a cada factor que fluctúe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo, multiplicar el valor de cada factor por su clasificación y así obtener el valor ponderado, sumar los ponderados para obtener el valor total pudiendo ser un máximo de 4 o un mínimo de 1 (pp. 149-150).

### **Objetivos de largo plazo (OLP)**

Todas las empresas deben tener objetivos de largo plazo, los cuales se irán cumpliendo conforme se desarrolle adecuadamente la gestión estratégica, tal como fue afirmado por Brume, Herrera, Barrera y Núñez (2019) “la gestión estratégica tiene la responsabilidad de conducir a la empresa a lograr su visión, siendo capaz de influir en el cumplimiento de sus objetivos planteados”

Para David (2003) los objetivos de largo plazo:

Son aquellos que representan los resultados que se desean obtener con la aplicación de ciertas estrategias, las cuales son las acciones que permitirán lograr los objetivos de largo plazo, los cuales si son establecidos y comunicados con claridad se vuelven fundamentales para el éxito de la empresa ya que ayudan a los stakeholders a comprender el futuro de la organización, brindan una base para la toma de decisiones de los gerentes, reducen los conflictos de actividades, fomentan el desempeño, la evaluación de los trabajadores y la sinergia de la empresa (pp. 158-159).

Por lo tanto los objetivos de largo plazo son las acciones y actividades que ayudan a la empresa a cumplir con lo propuesto en un futuro no muy lejano generando compromiso, estímulo por el trabajo, reducción de problemas, incertidumbre, etc., estos objetivos permiten cumplir con la visión de la

organización, que junto con las estrategias lograrán mantener a la empresa en el mercado. En el cuadro 1 se muestran las características que deben tener los objetivos de largo plazo.

**Cuadro 1. Características de los objetivos de largo plazo.**

Deben ser:	
1.	Cuantitativos, para poder ser medidos
2.	Medibles, usando indicadores confiables
3.	Realistas, pudiéndose alcanzar
4.	Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas
5.	Desafiantes, para exigir el compromiso de todos
6.	Jerarquizados , siendo el primero más importante
7.	Alcanzables, en el tiempo establecido por la visión
8.	Congruentes, entre las unidades de la organización
9.	Temporales, asociados a un horizonte de tiempo

*Fuente.* Datos tomados de D'Alessio (2014).

## **Estrategias**

La estrategia es el conjunto de acciones, es el mecanismo, el camino a seguir para lograr los objetivos de largo plazo que le permitirán a la organización crear valor y satisfacer a sus clientes, es por ello que existen muchas definiciones de estrategia, según Kotler y Keller (2012) “la estrategia es el plan que permite a la organización cumplir con sus metas trazadas” (p. 50), en ese sentido Bazán (2016) afirmó que “es la generadora de valor para toda la organización y todos sus grupos de interés” (p. 102). “Existen muchos tipos de estrategias, por tal motivo ninguna organización puede implementarlas todas, ya que tienen recursos limitados” (David, 2003, p.

160), por ello es conveniente analizar las mejores estrategias para la empresa. En el cuadro 2 se muestran los diferentes tipos de estrategias.

**Cuadro 2. Tipos de estrategias.**

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas y específicas	Estrategias internas específicas
1.- Liderazgo en costos 2.- Diferenciación 3.- Enfoque (en costos/ diferenciación)	Alternativas: 1.- Integración 2.- Intensivas 3.- Diversificación 4.- Defensivas Que pueden adoptarse siguiendo alguna de las cuatro modalidades: alianza estratégica, aventura conjunta, fusión, adquisición. Específicas: son las alternativas, pero con nombre propio. Se obtienen usualmente de la matriz FODA.	1.- Gerencia de procesos (BPM) 2.- Calidad total (TQM) 3.- Reingeniería de Procesos (BPR) 4.- Turnaround (Reconversión) 5.- Downsizing (Achicamiento) Rightsizing (Adecuación) Facilitadores: 1.- Referenciación (Benchmarking) 2.- Tercerización (Outsourcing) 3.- Tecnologías de Información (TI) 4.- Tecnologías de comunicación 5.- Control estadístico de procesos (SPC) 6.- Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM)

*Fuente.* Datos tomados de D'Alessio (2014).

**Análisis y elección de la estrategia.** Dentro de la etapa de formulación existen varias matrices las cuales nos permiten conjuntamente con las decisiones de los gerentes elegir las estrategias adecuadas para la organización, las cuales ayudarán a la empresa a cumplir con sus objetivos y por ende con su visión. También Bazán (2016) mencionó

que para “la formulación o elaboración de la estrategia se puede utilizar la matriz PEYEA, la matriz FODA, el modelo canvas y Lean canvas, la guía del PMBOK hasta llegar a la propuesta de valor”. David (2013) planteó tres etapas para la formulación de la estrategia (Ver figura 16).

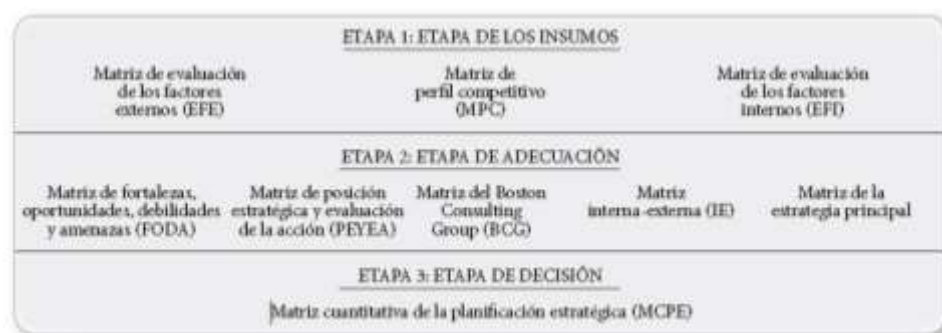


Figura 26. **Etapas de la formulación de la estrategia.** Información tomada de David (2013)

**Implementación.** En esta segunda etapa de la gestión estratégica, se busca injertar, establecer y ejecutar las estrategias planteadas en la formulación. Munch (2010) afirmó que “luego de haber elegido las estrategias se debe realizar un plan de acción para implementarlas y ver los resultados” (p. 107). En esta etapa se da un proceso de ejecución de lo formulado estratégicamente hacia la acción de la estrategia. Para David (2013) afirmó que “la implementación de la estrategia involucra a toda la empresa, basándose en la eficiencia, en un proceso operativo que necesita de la motivación, el liderazgo y el compromiso de todos los que forman la organización” (p. 213). Dentro de la implementación se tienen que tener en cuenta los objetivos de corto plazo, las políticas de la empresa, sus recursos y estructura organizacional para poder implementar las estrategias.

### **Objetivos de corto plazo (OCP).**

“Son la base para el desarrollo de las estrategias, por lo cual el conjunto de ellos dan como resultado el objetivo de largo plazo; los OCP deben ser

claros y verificables para ayudar a la gestión de la empresa” (D’Alessio, 2014); con ello se puede decir que los objetivos de corto plazo ayudan a los objetivos de largo plazo a poder cumplir con la visión de la organización. Los objetivos de corto plazo son como los pequeños cimientos de la empresa que al ir cumpliéndolos van logrando el éxito de la organización.

### **Políticas.**

Según Munch (2010) afirmó que “las políticas son las guías que permiten orientar el rumbo de las acciones, también son criterios y lineamientos que se tienen en cuenta al momento de la toma de decisiones” (p. 45), en ese sentido se puede decir que las políticas son las reglas, los métodos, las directrices que tiene la organización para el logro de sus objetivos. Además Bazán (2016) afirmó que “las políticas sirven para la toma de decisiones y el comportamiento de sus integrantes” (p. 184).

### **Asignación de recursos.**

Los recursos son aquellos que permitirán la ejecución de las estrategias. Estos recursos pueden ser: financieros, físicos, humanos y tecnológicos los cuales deben ser distribuidos correctamente para ayudar en los procesos de la empresa. Según Bazán (2016) “la asignación de recursos es una actividad fundamental de los colaboradores que se debe realizar de acuerdo con los objetivos de corto plazo, el valor de un programa de asignación es conseguir los objetivos de la empresa” (p. 185).

### **Estructura organizacional.**

“La estructura organizacional es el conjunto de áreas, actividades procedimientos y sistemas que conforman una organización” (Prieto, 2017), la cual debe ser analizada rigurosamente para comprobar si esa estructura organizacional es la correcta para la empresa o si se debe adecuar a los

objetivos estratégicos planteados. También se puede decir que la estructura organizacional es la manera de gestionar de la empresa involucrando las relaciones implícitas y explícitas de todos sus miembros.

***Evaluación.*** Esta tercera etapa de la gestión estratégica consiste en la revisión, evaluación y control de la estrategia y se realiza de manera permanente durante todo el proceso. Es una revisión constante de las estrategias, objetivos y avances que permitan a la empresa cumplir con su visión. Según David (2013) afirmó que este “proceso es muy importante para el bienestar de la empresa, ya que si se realiza oportunamente pueden avisar con tiempo a la gerencia sobre problemas específicos, es por ello que la retroalimentación adecuada y oportuna es clave en la evaluación” (p. 287).

“Esta etapa está conformada por: acciones de la revisión externa, evaluación del desempeño interno de la empresa y las acciones correctivas” (D’Alessio, 2014). Según Bazán (2016) afirmó que la evaluación “consiste en controlar los resultados de la estrategia después de la elaboración y ejecución, determina si las estrategias están permitiendo alcanzar las metas y objetivos de la empresa” (p. 208). En la etapa de evaluación se puede realizar una matriz de evaluación de la estrategia y el tablero de control balanceado.

#### ***2.3.4. Teoría que sustenta la gestión estratégica en la investigación***

Todos sabemos que la administración es la ciencia base para cualquier empresa u organización, la cual a través de la gestión ejecuta todo lo planificado. La teoría de gestión que sustenta esta investigación es la teoría neoclásica, porque es la que más se aproxima a la realidad de la empresa en estudio, además esta teoría se basa en el saber de la organización, es decir en el análisis y resolución de problemas involucrando a todos los elementos de una empresa como son el ambiente, su personal, la

tecnología, su estructura, tareas y procesos. Esta investigación toma como base esta teoría ya que por medio de ella, la gestión estratégica busca planificar, implementar y evaluar los procesos, tareas y estrategias del restaurante Toque Marino SAC.

Entorno a la teoría neoclásica existen diferentes modelos de gestión; es por ello que para esta investigación el modelo que se utilizó fue el modelo de gestión estratégica de Fred David el cual centra sus procesos en tres dimensiones que son la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Este modelo permite realizar un análisis profundo y detallado tanto del nivel externo como interno de la organización generando diferentes matrices para poder cumplir con los objetivos y la misión de la empresa, permitiendo conocer la situación futura de ésta.

Para esta investigación se determinó a la teoría neoclásica y al modelo de Fred David porque ambos son los que mejor describen, explican y predicen la realidad de la empresa: Toque Marino SAC, estableciendo un enfoque estratégico y sistemático de la organización donde no solo se formule, implemente y evalúe la administración sino también el marketing, la producción, la contabilidad, los procesos, las finanzas y los sistemas, para que la empresa en su conjunto logre su visión planteada.

### **2.3.5. Marketing**

En el actual mundo empresarial la meta de las organizaciones no solo es vender, su objetivo principal va más allá, en ese sentido es muy importante que las empresas realicen el marketing de sus productos o servicios con la finalidad de analizar el mercado, crear valor y así satisfacer a sus clientes. Según Kotler y Keller (2012) el marketing es:

Aquel que trata de conocer y satisfacer todas las necesidades del individuo y la sociedad, es por ello que la dirección de marketing es considerada como el arte y la ciencia de conseguir mercados para así obtener y aumentar sus clientes a través de la generación y comunicación de valor para ellos (p. 5).

En ese sentido se puede decir que el marketing o mercadotecnia es la ciencia que se encarga de analizar el mercado para crear y entregar valor a los clientes y de esta manera poder satisfacer sus necesidades y deseos. También Rodríguez, Ammetller, López, Maraver, Martínez, Jiménez, Codina y Martínez (2006) mencionaron que el marketing es:

Una filosofía y actividad de las organizaciones, como filosofía es la actitud que tienen las empresas para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes, estableciendo relaciones permanentes con estos siendo beneficioso para ambos, ya que el consumidor satisface sus necesidades y la empresa alcanza sus objetivos; como actividad, se da a través de la identificación de las necesidades, el diseño de las formas que pueden satisfacerlas y el desarrollo de acciones (pp. 21-22).

Asimismo David (2013) afirmó que “el marketing tiene siete funciones que son: analizar a los consumidores, vender y planear los servicios y productos, fijar precios, distribuir e investigar mercados y analizar oportunidades las cuales permitirán al área conocer sus fortalezas y debilidades” (p. 104).

Además podemos decir que el marketing es el arte, es un sistema de gestión, es un conjunto de estrategias y prácticas cuyo objetivo es analizar el comportamiento del mercado (clientes), planificar y ejecutar las estrategias de venta de productos y servicios, en donde la publicidad tiene un papel muy importante porque forma parte de la estrategia, con la finalidad de crear valor



en los clientes, en la empresa y en los accionistas, satisfaciendo sus necesidades, deseos, resolviendo sus problemas y de esta manera convirtiendo al cliente en parte de la empresa.

Según la American Marketing Association (AMA, como se citó en Kotler y Keller, 2012) definió al marketing como “un conjunto de actividades o procesos que permiten crear, comunicar y otorgar valor a los clientes gestionando sus relaciones para obtener ambos un beneficio” (p. 5), teniendo como propósito según Drucker (como se citó en Kotler y Keller, 2012) “conocer y entender lo que el cliente quiere y que el producto o servicio se ajuste a sus requerimientos” (p. 5). También el marketing se relaciona con lo social y empresarial.

**2.3.5.1. Importancia del Marketing.** El marketing ha ido evolucionando con el tiempo y se relaciona con todas las áreas y aspectos. “El marketing es muy importante porque crea valor y permite la relación con los clientes satisfaciendo todas sus necesidades y deseos” (Ferrell y Hartline, 2012). Silva, Gonzáles, Martínez, Giraldo y Esparragoza (2014) mencionaron que el marketing “es importante porque investiga las acciones y los cambios de los clientes, es decir se anticipa a sus necesidades y deseos, también con el marketing se puede analizar y determinar cuáles son las tendencias que tienen los mercados” (p. 8). En ese sentido podemos decir que el marketing es importante porque permite crear valor en los clientes, crea ventajas competitivas para la empresa, promociona los productos o servicios, incrementa las ventas y satisface las necesidades, deseos y aspiraciones de los clientes. Por todo ello es que existen diferentes tipos de marketing: operativo, directo, digital, mix, estratégico y relacional.

**2.3.5.2. Las 4 P del marketing.** Según Dvoskin (2004) El marketing tiene cuatro herramientas operativas como elementos básicos, llamadas las 4 P del marketing que son: producto, precio, promoción y plaza:

Donde el producto o servicio es aquel que tiene atributos internos y externos; el precio es el único elemento que genera ingresos a la empresa compuesto por el costo, valor y el mismo precio; la promoción es la comunicación o esfuerzo que realiza la organización para informar a sus clientes sobre los productos que ofrece y el cuarto elemento es la plaza que es el lugar donde se realiza la distribución (pp. 26-29).

Estas cuatro variables muestran el proceso de funcionamiento óptimo del marketing, lo que es el marketing mix. Kotler y Keller (2012) realizaron “una actualización de estas 4 P de la dirección de marketing moderno que son: las personas, procesos, programas y performace” (p. 25).

#### **2.3.6. Creación de valor**

Si analizamos el mundo empresarial antiguo, el objetivo de las organizaciones era incrementar sus ventas; sin embargo, hoy en día el principal objetivo de las empresas es crear más valor que la competencia, donde se brinde un producto o servicio de calidad y que el cliente perciba que está recibiendo más de lo que la competencia le ofrece. Kotler y Keller (2012) dijeron que “la creación de valor es un concepto fundamental del marketing, donde la percepción del comprador está en la diferencia de los beneficios y costos” (p. 11). En ese sentido se dice que la “excelencia en el servicio, calidad y satisfacción del cliente son las bases de la gestión que exigían las empresas de la década de los ochenta y que hoy aquellas empresas, que quieran sobrevivir, deben crear valor para los clientes” (Band, 1994, p. 1). Ante ello se puede decir que la creación de valor es la capacidad, el arte o habilidad que tienen las personas u organizaciones para crear todo tipo de riqueza a través de su actividad económica. “Desde el punto de vista de la gestión estratégica, la creación de valor es el objetivo principal de cualquier empresa y su razón de ser” (Sánchez, 2020).

En la actualidad todo gira a través de la creación de valor, sobretodo en el ámbito empresarial, las organizaciones tienen como objetivo principal crear valor tal como lo mencionó Palacios (2016) “el conocimiento de la comunidad y la economía de hoy en día se basa en la creación de valor el cual facilita una estructura empresarial en el ámbito del pensamiento o gestión estratégica”.

“Desde un aspecto netamente comercial, la creación de valor consiste en ofrecer algo a alguien para satisfacer su necesidad” (Vizcarri, 2011). Según Croxato (2005) “el término creación de valor es muy utilizado en los últimos años y que va más allá de lo teórico para convertirse en lo práctico, en la guía de la toma de decisiones en todos los niveles de la organización” (p. 11) que busca cubrir todos los requerimientos de los clientes y que ello perdure en el tiempo para lograr una empresa sólida y unos clientes contentos y fidelizados, en ese sentido Kotler y Keller (2012) “invertieron la pirámide del enfoque organizacional tradicional de la empresa donde en la cima estaba la dirección por un nuevo enfoque de organización orientado al cliente, seguidos por los colaboradores, luego la gerencia media y finalmente la alta gerencia” (p. 124).

**2.3.6.1. Tipos de creación de valor.** Existen varios tipos de creación de valor dependiendo a quién esté dirigido, según Croxato (2005) mencionó que “el término valor cambia si se considera la creación de valor a la empresa, los accionistas o clientes, en los dos primeros se basa en lo económico, mientras que en los clientes además de lo económico influyen otros componentes” (p. 11). Es así como se tiene la creación de valor para la empresa, accionistas y clientes.

**Creación de valor para la empresa.** Los constantes cambios de tecnología, globalización, competencia entre otros, prácticamente han obligado a las empresas a crear valor, obteniendo sin lugar a dudas un

beneficio monetario; sin embargo, las empresas hoy en día buscan ir más allá, por ello Vizcarri (2011) afirmó que “la creación de un producto o creatividad de un servicio podrían ser estrategias insuficientes cuando lo que se busca es crear valor y esta creación de valor de la empresa actual está relacionada con el cliente”. La creación de valor para la empresa es satisfacer al clientes y de esta manera satisfacer las necesidades de la organización.

***Creación de valor para los accionistas.*** Según Fernández (2002) afirmó que:

La empresa crea valor para los accionistas cuando la rentabilidad para ellos es superior al coste de las acciones, siendo la creación de valor igual a la capitalización por rentabilidad de los accionistas; es decir la creación de valor para los accionistas consiste en el aumento del valor por encima de sus expectativas (p. 27).

Es por ello que se puede decir que la creación de valor para los accionistas es el conjunto de actividades que incrementan la rentabilidad sobre el dinero invertido, generando de esta manera más ganancias que pérdidas. Croxato (2005) enfatizó que “es imposible crear valor para los accionistas, si en paralelo no se crea valor para los clientes” (p. 14).

***Creación de valor para los clientes.*** Band (1994) definió “a la creación de valor para los clientes como el conjunto de herramientas de servicio, calidad y satisfacción que han desarrollado las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de ser útiles para los clientes” (p. 22), en síntesis se puede decir que la creación de valor para los clientes es darles lo que ellos necesitan y quieren, haciéndoles sentir importantes, agradecidos y que perciba la diferencia con otros negocios, es decir diferenciarse de la competencia.

### **2.3.7. Creación de valor para los clientes**

Hoy en día el objetivo fundamental de las empresas es la creación de valor dando mucho énfasis en la creación de valor para los clientes, ya que por medio de ella se brinda calidad y satisfacción al consumidor, tal como lo dijeron Kotler y Keller (2012) “la creación de valor para los clientes es la diferencia de la percepción que tiene el consumidor respecto al conjunto de beneficios totales y al total de costos de cualquier producto o servicio recibido” (p. 125). Asimismo Bazán (2016) afirmó que:

La creación de valor para los clientes es el conjunto de beneficios menos los costos que serán dados por la adquisición del producto o servicio, estos beneficios pueden ser: novedad, calidad, promociones, crédito, garantía, etc.; mientras que los costos es el precio a pagar, riesgos, dificultad de acceso a la compra, etc. (p. 33)

Por lo antes mencionado se puede decir que la creación de valor para los clientes es la gestión que se realiza para brindarles lo que ellos necesitan en el momento y tiempo indicado, obteniendo más beneficios que gastos por el producto o servicio recibido. En ese sentido, las empresas buscan crear valor para sus clientes. También Band (1994) afirmó que:

La creación de valor para los clientes es un enfoque de la gestión estratégica utilizado para transformar las empresas tradicionales en empresas con gran capacidad de respuesta, como consecuencia de analizar a detalle cada una de las actividades de la empresa orientado hacia la calidad y la satisfacción del cliente. La creación de valor forma la base de la estrategia de la empresa, convirtiéndose en la estrategia fundamental de la orientación a los clientes (p. 23).

Además Ulrich (2019) afirmó que la creación de valor es “lo que alguien obtiene de aquello que ofrece, mencionando que el valor lo define más el

receptor que el emisor” (4:49). Por ejemplo si una empresa nos da un servicio, el cliente es el que define qué le pareció el servicio y no al revés.

En síntesis se puede decir que la creación de valor para los clientes es el conjunto de actividades y acciones que guiadas por la gestión estratégica hacen que el cliente se sienta satisfecho por el producto o servicio recibido encontrando en la empresa el lugar donde cumplen sus necesidades, deseos y aspiraciones. Croxato (2005) mencionó que “el objetivo primordial de la relación con los clientes tiene que ser la creación de valor, obteniendo beneficios tanto para la empresa como para ellos” (p. 16).

“La creación de valor para los clientes es un proceso de estrategias de marketing con políticas de calidad cuya finalidad es captar y mantener a los clientes a través de expectativas de valor y un alto nivel de satisfacción” (Bonel, Fontaneda y Bonel, 2003, p. 2), donde la empresa con la ayuda de su gestión estratégica pueda brindar un excelente producto y servicio.

#### ***2.3.7.1. Importancia de la creación de valor para los clientes***

La creación de valor es muy importante principalmente por la satisfacción que genera en el cliente tal y como lo mencionó Kotler y Armstrong (2013) “la creación de valor para el cliente junto con su satisfacción son las partes principales para desarrollar y gestionar la relación empresa-cliente” (p. 37), “siendo la satisfacción la consecuencia de los sentimientos de placer o decepción que tiene una persona al comparar el valor percibido del producto o servicio recibido con las expectativas que tenía” (Kotler y Keller, 2012, p. 128). También la creación de valor consolida la relación con los clientes realizando por ejemplo un servicio o atención de calidad, entregando el producto en la fecha y hora indicada, buscando la mejor solución ante cualquier situación inesperada, siendo cordial, respetuoso, amable y amigable con el cliente durante todo el proceso de venta; logrando con ello que la creación de valor para el cliente sea una herramienta de fidelización.

**2.3.7.2. Características.** Según Band (1994) mencionó las empresas que triunfarán son:

Aquellas que brinden un valor sostenible en el tiempo para sus clientes y tienen las características de calidad, coste y programa; también la creación de valor para los clientes es estratégica, porque la empresa ofrece lo que el cliente valora; es sistemática porque abarca un cambio del comportamiento y es continua, porque la atención en el cliente es permanente (pp. 23-24)

Todo ello, se realiza con el objetivo de satisfacer al consumidor en todos los aspectos, siempre con la ayuda de estrategias de gestión que permiten a la empresa mejorar la relación con el cliente.

**2.3.7.3. Propuesta de valor.** “Es el ofrecimiento o conjunto de beneficios que la organización, basada en su oferta y proveedores, ofrece a sus clientes y que ellos esperan recibir” (Kotler y Keller, 2012, p. 127), asimismo esta propuesta de valor debe ser adicional a la calidad del servicio que se ofrece a cada uno de los clientes. Bazán (2016) definió a “la propuesta de valor como los beneficios que recibirán los grupos de interés menos los costos que se van a tener por los beneficios recibidos” (p. 160). En síntesis la propuesta de valor es lo que la empresa le ofrece al cliente de manera clara y transparente indicándoles los beneficios particulares de sus productos y servicios.

**2.3.7.4. La cadena de valor.** Porter (como se citó en Kotler y Keller, 2012) propuso la cadena de valor como:

Una herramienta que permite identificar varias formas de crear valor para el cliente identificando nueve actividades, cinco primarias y cuatro de apoyo; siendo las actividades primarias: la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicio; además las actividades de apoyo son: el aprovisionamiento,

desarrollo de tecnología, la gestión de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (p. 34).



Figura 27. **Cadena de valor.** Información tomada de Bazán (2016).

La cadena de valor son el conjunto de actividades que realiza la empresa en cada una de sus áreas, es decir es la descripción de todos sus procesos relacionados con sus stakeholders que van a permitir crear valor.

**2.3.7.5. Proceso de creación de valor.** Para Croxato (2005) este proceso “está conformado por tres etapas, las cuales son: conocimiento de las respuestas a las preguntas claves, mejoramiento de lo que se está haciendo y cambiar lo que se necesite” (p. 25), conocer las respuestas claves se refiere al cliente, es decir a identificarlos incorporarlos y retenerlos en la empresa; mejorar los procesos de la empresa con relación al producto o servicio ofrecido y cambiar algunas actividades o procesos todo con el objetivo de crear valor para el cliente.



#### **2.3.7.6. Estrategias de creación de valor para los clientes**

El mundo cambia y avanza constantemente, mucho más en el mundo empresarial es por ello que las empresas deben crear valor en los productos y servicios que ofrecen para mantenerse en el mercado; en ese sentido existen estrategias, pasos a seguir, métodos que nos permiten crear valor en los clientes como principales actores de las organizaciones, a través de la propuesta de valor. Muchos autores mencionan estrategias que ayudan a generar valor, por ejemplo según Kotler y Armstrong (2013) dijeron que “para crear valor y generar buenas relaciones con los clientes se debe entender sus necesidades y deseos, luego diseñar y construir un programa de marketing que entregue valor y así deleitarlos” todo ello con la finalidad de crear estrategias que permitan tener una buena relación con los clientes.

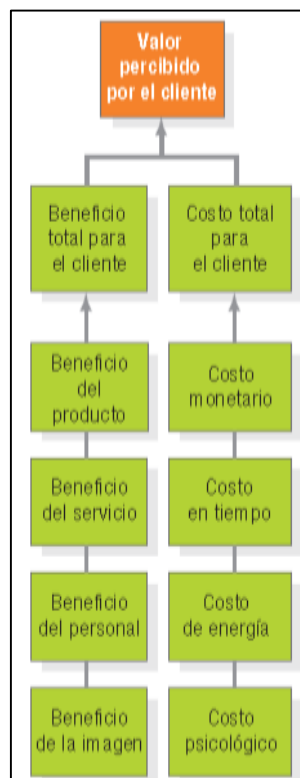
Dave Ulrich el gurú de la gestión del talento humano ha hablado acerca de la creación de valor desde la perspectiva de recursos humanos identificando a 10 estrategias para crear valor que son: entender el contexto, definir el valor, conocer a los receptores, al talento y a la organización, además de tener liderazgo, tecnología un buen departamento de recursos humanos y finalmente tener las competencias adecuadas para apoyar a los gerentes, es así como Ulrich (2019) afirmó que “los recursos humanos no se tratan de los recursos humanos se trata de crear valor para otros” (2:08) ya que en ella nos dice que los recursos humanos no es cómo actuamos, cómo nos comportamos, la manera de ofrecer el producto o servicio; recursos humanos es que la otra persona sienta u obtenga lo que requiere a través de lo que se ofrece y de esta manera generar ingresos.

Según Bonel, Fontaneda y Bonel (2003) mencionaron que “las estrategias de creación de valor para el cliente son la relación directa con él, la segmentación del cliente y la percepción real que el consumidor tiene” (pp. 5-7), todo ello debe ser analizado y controlado con el marketing relacional que debe tener toda empresa. La venta directa se puede dar a través de

consultas, de campañas publicitarias según cada época del año; la segmentación se puede dar de acuerdo a cada negocio agrupando a sus clientes de manera estratégica tanto para la venta de productos como para la atención de algún servicio, asimismo la percepción del cliente se tiene que dar a través de la personalización y calidad del servicio.

#### **2.3.7.7. Dimensiones de la creación de valor para los clientes.**

Las dimensiones de la creación de valor para los clientes fueron explicadas por Kotler y Keller (2012) quienes dijeron que “el valor percibido por el cliente es la diferencia entre el beneficio total y el costo total de cualquier producto o servicio” (p. 125), ante ello se puede afirmar que las dimensiones de la creación de valor para los clientes son: el beneficio total y el costo total (Ver figura 18).



**Figura 28. Dimensiones de la creación de valor para los clientes.** Información tomada de Kotler y Keller (2012).

Cada una de estas dimensiones está muy relacionadas entre sí, ya que su principal objetivo es crear valor para los consumidores o clientes, es así como Kotler y Keller (2012) mencionaron que “el valor del producto o servicio se puede acrecentar si se incrementan los beneficios emocionales, funcionales y económicos”. Así mismo Croxato (2005) mencionó que “los componentes o dimensiones de la creación de valor para los clientes son: componentes funcionales y componentes emocionales” (p. 14), los cuales realizan la relación empresa-cliente.

Estas dimensiones de la creación de valor, es la realidad que debe ser enfrentada por toda empresa la cual busca crear valor en sus clientes. La mayoría de los consumidores, antes de adquirir cualquier producto o servicio analiza la parte económica, es decir, el costo total que no solo involucra el precio sino también los costos de tiempo, energía e incluso lo psicológico; los cuales deben tener un equilibrio con los beneficios que le otorga el producto o servicio adquirido teniendo en cuenta la calidad y excelencia.

**Beneficio total.** Esta dimensión nos habla de toda la ganancia o utilidad que recibe el cliente con el producto o servicio adquirido, teniendo en cuenta diferentes indicadores. Kotler y Keller (2012) afirmaron que “el beneficio total para el cliente es el valor recibido del grupo de ganancias económicas, funcionales y psicológicas que el cliente espera recibir del producto, servicio, personal e imagen de la empresa” (p. 125).

**Costo total.** Kotler y Keller (2012) mencionaron que “el costo total para el cliente es el conjunto de costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos que tienen los consumidores para analizar, adquirir, utilizar y finalizar una determinada oferta” (p.125), en ese sentido todo cliente, por naturaleza, analiza la parte monetaria de cualquier producto o servicio que vaya a adquirir, es por ello que esta dimensión es muy importante para

cualquier empresa que busca crear valor en sus clientes, teniendo precios justos y acordes con el mercado.

### ***2.3.8. Teoría que sustenta la creación de valor para los clientes en la investigación.***

El marketing es una ciencia muy importante, que hoy en día es utilizada en casi todas las empresas, las cuales en su mayoría cuentan con un departamento de marketing a través del cual analizan los mercados para poder satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores; es decir, para crear valor en sus clientes. Existen diferentes teorías entorno a la creación de valor para los clientes, es así que esta investigación toma como base la teoría de la creación de valor para los clientes de Kotler y Keller la cual se basa en la gestión de relaciones con ellos.

Para esta investigación se determinó la teoría de Kotler y Keller sobre la creación de valor para los clientes porque es la que mejor describe, explica y predice la realidad de la empresa: Toque Marino SAC, además esta teoría ayuda a la empresa a analizar el mercado y por ende las necesidades y deseos de los clientes para luego diseñar y crear una estrategia de relación de marketing que permita construir relaciones duraderas con los clientes. Esta teoría también se le conoce como el marketing relacional la cual busca tener clientes satisfechos con el servicio de calidad que debe brindar la empresa, creando el camino para tener clientes fieles.

### **2.3.9. NTS N° 142-MINSA/2018/DIGES - Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.**

Existen dos componentes fundamentales para brindar un excelente servicio en el rubro de restaurantes y estos son la salud e higiene, que deben primar en todas las actividades que realizan estos establecimientos de comida, para ello el estado aprobó la norma técnica sanitaria N° 142-MINSA/2018/DIGESA que se encuentra contemplada en la resolución ministerial N° 822-2018-MINSA del 07 de setiembre del 2018. El ministerio de salud (MINSA, 2018) dijo que el objetivo de esta norma es “establecer los principios generales de higiene que deben ser cumplidos por todos los restaurantes y servicios afines” (p. 4).

Esta norma especifica que todos los establecimientos de comida y afines deben de redactar y aplicar sus principios generales de higiene (PGH) centrados en los programas de buenas prácticas de manipulación (BPM) y en los programas de higiene y saneamiento (PHS).

**2.3.9.1. Principios generales de higiene (PGH).** Según MINSA (2018) los “restaurantes y servicios afines deben utilizar los principios generales de higiene conformado por el programa de BPM y el PHS los cuales deben estar en un documento físico o virtual que demuestre su aplicación y verificación a través de mecanismos” (p. 7). Todos estos principios complementan el buen servicio al cliente generando confianza y satisfacción en ellos permitiendo, de esta manera, crear valor en los clientes.

**2.3.9.2. Programa de buenas prácticas de manipulación (BPM).** Es muy importante que cada uno de los establecimientos de comida implementen estas buenas prácticas de manipulación de los alimentos centrándose en las actividades que realizan. MINSA (2018) mencionó que

estas buenas prácticas deben realizarse en todos los procesos de “recepción y almacenamiento de materias primas e insumos en general, en la elaboración intermedia o procesamiento de alimentos crudos y en la elaboración final” (pp. 7-9).

**2.3.9.3. Programa de higiene y saneamiento (PHS).** Estos programas contribuyen a promover el aseo integral de los restaurantes, es así que según el MINSA (2018) los PHS deben “consideran los procedimientos de limpieza y desinfección de ambientes, las instalaciones, mobiliarios de cocina, utensilios, superficies de trabajo, prevención y control de plagas, etc. con la finalidad de disminuir los riesgos de contaminación cruzada con los alimentos” (p. 11).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### ***3.1.1. Tipo de investigación***

La investigación se contextualizó en un enfoque cuantitativo el cual fue definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, compuesto por diferentes fases que van desde la idea, formulación de objetivos con un sustento teórico; estableciéndose hipótesis para probarlas, se miden las variables con métodos estadísticos y se definen las conclusiones” (p. 4). En ese sentido este trabajo de investigación utilizó el enfoque cuantitativo sobre la gestión estratégica y creación de valor para los clientes porque los datos fueron recolectados y analizados, obteniendo de manera cuantitativa la correlación entre cada una de las variables y sus dimensiones.

Asimismo el tipo de investigación de este estudio fue básica ya que “sirve como cimiento a la investigación científica analizando una realidad concreta” (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2011, p. 66). Es por ello que este estudio fue básico debido a que buscó acrecentar el conocimiento científico de la correlación entre la gestión estratégica y la creación de valor de los clientes del restaurante Toque Marino SAC.

El nivel de investigación que siguió el estudio fue correlacional, para el cual según Tamayo (2004) mencionó que en este nivel de investigación “se busca determinar el grado en el cual las variables actúan la una con la otra, esta covariación se determina estadísticamente con un coeficiente de correlación” (p. 50). En este estudio se aplicó un cuestionario tipo Likert a los clientes del restaurante Toque Marino SAC para que a través del coeficiente de correlación poder determinar el grado de asociación o la relación que existe entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes.

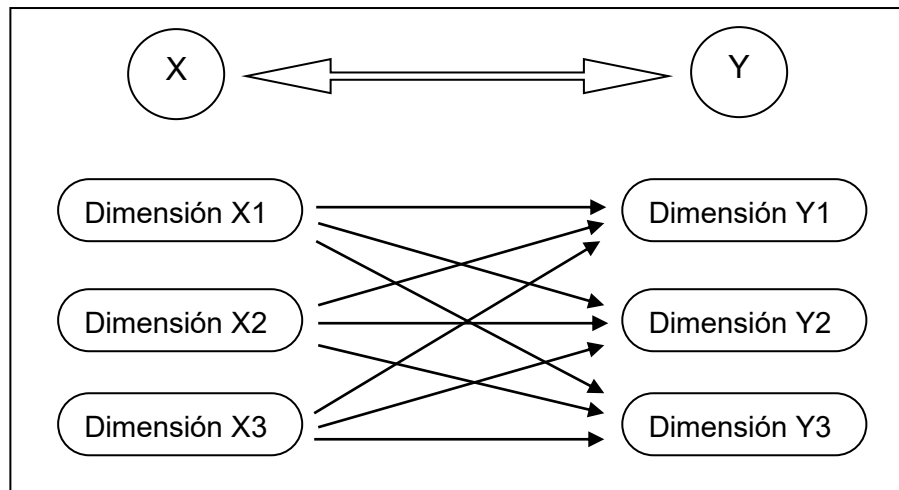
### ***3.1.2. Diseño de la investigación***

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental donde según Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron que los estudios de tipo no experimental son aquellos que “se realizan sin manipular deliberadamente variables; es decir, son estudios donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes para ver el efecto en otras variables, lo que se hace en esta investigación es observar fenómenos para analizarlos” (p. 152). En ese orden de ideas este estudio realiza un diseño no experimental puesto que no controla ni manipula las variables en estudio, solamente el objetivo fue determinar mediante un cuestionario tipo Likert la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC.

Además el diseño de investigación fue transversal o transeccional correlacional el cual es aquel que “describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento específico” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 154). Es por ello que el diseño de investigación de este estudio fue transversal o transeccional correlacional ya que el cuestionario tipo Likert fue aplicado a los clientes del restaurante Toque Marino SAC en una fecha determinada, para luego analizar los resultados y a través de métodos estadísticos aplicado en el programa SPSS



determinar la correlación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes. El diagrama del diseño para esta investigación fue el siguiente:



*Figura 29. Diseño de investigación.* Elaboración propia.

Donde:

X: Es la variable de gestión estratégica que se va a relacionar con

Y: Es la variable de creación de valor para los clientes

X1, X2, X3: Son las dimensiones de la gestión estratégica que se van a correlacionar con

Y1, Y2, Y3: Son las dimensiones de la creación de valor para los clientes.

### 3.2. Población de estudio

La población de esta investigación estuvo constituida por 900 clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, los cuales fueron obtenidos del promedio del número de clientes durante los tres últimos meses, como se observa en el cuadro 3.

*Cuadro 3. Cantidad de clientes mensuales de Toque Marino SAC.*

<b>Meses</b>	<b>Cantidad de clientes diarios</b>	<b>Cantidad de clientes mensuales</b>
Diciembre del 2020	30	930
Enero del 2021	30	930
Febrero del 2021	30	840
<b>Promedio</b>		900,00

*Fuente.* Datos tomados de Toque Marino SAC (2021).

### 3.3. Tamaño de muestra

El muestreo para esta investigación fue probabilístico aleatorio donde según Hernández, Fernández y Baptista (2014) dijeron que “las muestras probabilísticas son aquellas que tienen la misma posibilidad de ser elegidas a través de una selección mecánica o aleatoria de las unidades de muestreo” (p. 175). El procedimiento de la selección de la muestra se realizó a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

*Figura 30. Fórmula para el cálculo de la muestra.* Información tomada de Asesoría Económica & Marketing (2009).

Donde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer.

N= Tamaño de la población

La investigación se realizó con una población de 900 clientes, con un margen de error del 5% y con un nivel de confianza de 95% (Ver figura 21), donde se tuvo como resultado una muestra de 270 clientes.

$$n = \frac{0,95^2(0,50 * 0,50)}{(0,05)^2 + \frac{(0,95^2(0,50 * 0,50))}{900}}$$

*Figura 31. Cálculo de la muestra.* Elaboración propia.

### **3.4. Técnicas de recolección de datos.**

Para esta investigación la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la prueba (encuesta) la cual “es el punto intermedio entre la observación y la experimentación, asimismo utiliza procedimientos estandarizados para obtener mediciones cuantitativas de carácter objetivas y subjetivas como actitudes, creencias, valores, opiniones de una muestra, etc.” (Torres, Paz y Salazar, 2019, p. 4). El instrumento de recolección de datos para este trabajo fue el cuestionario tipo Likert el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definieron como “un instrumento que mide las actitudes a través de un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir las reacciones de los encuestados los cuales van eligiendo entre las escalas de medición propuestas” (p. 238).

En este trabajo de investigación se realizó un cuestionario tipo Likert para la variable gestión estratégica y otro para la variable creación de valor para los clientes (ver anexo 3) aplicando la escala de intervalo. Los cuestionarios fueron realizados de manera sencilla, con preguntas y respuestas claras para cada uno de los encuestados. Tal como lo afirmó SurveyMonkey (2011) “un objetivo importante como autor de un cuestionario, es crear preguntas y respuestas claras y directas empleando el lenguaje que los participantes de la encuesta comprenderán” (p. 5). En cada instrumento se utilizaron las siguientes alternativas para dar respuesta a cada una de las preguntas: Totalmente de acuerdo / sí (5 puntos), de acuerdo / mucho (4 puntos), algunas veces / poco (3 puntos), en desacuerdo / algo (2 puntos), totalmente en desacuerdo / no (1 punto).

Los instrumentos de medición fueron sometidos a los requisitos de validez y confiabilidad. Según Ñaupas et al. (2011) dijeron que “la validez es la pertinencia que tiene el instrumento de medición para medir con exactitud lo que se quiere medir; es decir es la eficacia con la que se describe el atributo que se quiere medir” (p. 160), realizando de esta manera una validez de

contenido, criterio y constructo. Para la validez de los instrumentos en esta investigación, se sometieron a juicio de expertos, para ello se tomaron los conocimientos especializados de una Doctora en Ciencias Empresariales con Maestría en Administración de Empresas, tres Magister en Administración de Negocios (MBA), un Magíster en Management Internacional y una Maestra en Administración y Gerencia en Salud y Licenciada en Nutrición, siendo un total de seis expertos en el área de administración (Ver anexo 4).

Para esta investigación los cuestionarios tipo Likert fueron aplicados desde el 13 hasta el 27 de marzo del 2021 (durante 15 días) y los resultados obtenidos fueron ingresados y analizados en el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 26 el cual “es una poderosa herramienta muy utilizada en el tratamiento de diversos datos y análisis de estadísticas” (Herreras, 2005, p. 64). “Un instrumento tienen confiabilidad cuando las mediciones realizadas no varían demasiado en el tiempo, ni por ser aplicadas a otras personas, es así como la confiabilidad de un instrumento significa que éste es fiable y merece confianza” (Ñaupas et al., 2011, p. 161), es por ello que podemos decir que un instrumento tiene confiabilidad cuando sus resultados son coherentes y muy consistentes.

Para determinar la confiabilidad de los cuestionarios tipo Likert de esta investigación se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach a través del SPSS donde según Ñaupas et al. (2011) dijeron que “este coeficiente consiste en establecer mediante diferentes procedimientos matemáticos, los coeficientes que varían de 0 a 1” (p. 163). Para la variable X: gestión estratégica, se procesaron un total de 270 clientes (Ver cuadro 4) obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,934 (Ver cuadro 5).

**Cuadro 4. Procesamiento de casos para la confiabilidad de la variable X.**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	270	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	270	100,0

*Fuente:* Elaboración propia de los resultados del SPSS.

**Cuadro 5. Alfa de Cronbach de la variable gestión estratégica.**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,934	,944	30

*Fuente:* Elaboración propia de los resultados del SPSS.

Además para la variable Y: creación de valor para los clientes, también fueron procesados un total de 270 clientes, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,950 (ver cuadro 7).

**Cuadro 6. Procesamiento de casos para la confiabilidad de la variable Y.**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	270	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	270	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

**Cuadro 7. Alfa de Cronbach de la variable creación de valor para los clientes.**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,950	,960	30

*Fuente:* Elaboración propia.

Con los dos Alfas de Cronbach se puede decir que los instrumentos fueron confiables puesto que los resultados se aproximaron a 1.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

#### 4.1.1. *Análisis e interpretación de resultados de cada pregunta de la encuesta.*

**4.1.1.1. Resultados descriptivos.** En este apartado de la investigación se presentan los resultados descriptivos generales obtenidos de los cuestionarios tipo Likert aplicados a los 270 clientes, los cuales fueron: la edad, género y ocupación.

**Edad.** De los 270 clientes encuestados 10 personas presentaron 20 años, también otro grupo de 10 personas presentaron 23 años, otro grupo de 10 personas 39 años y otro grupo de 10 personas presentaron 45 años, garantizando con ello una variedad en cada una de las respuestas realizadas. Asimismo, encontramos que 1 persona presentó 19 años, otra 42 años, también una persona presentó 48 años, otra persona presentó 66 años y una persona con 70 años, siendo esta última la edad máxima del cliente encuestado (ver figura 32).



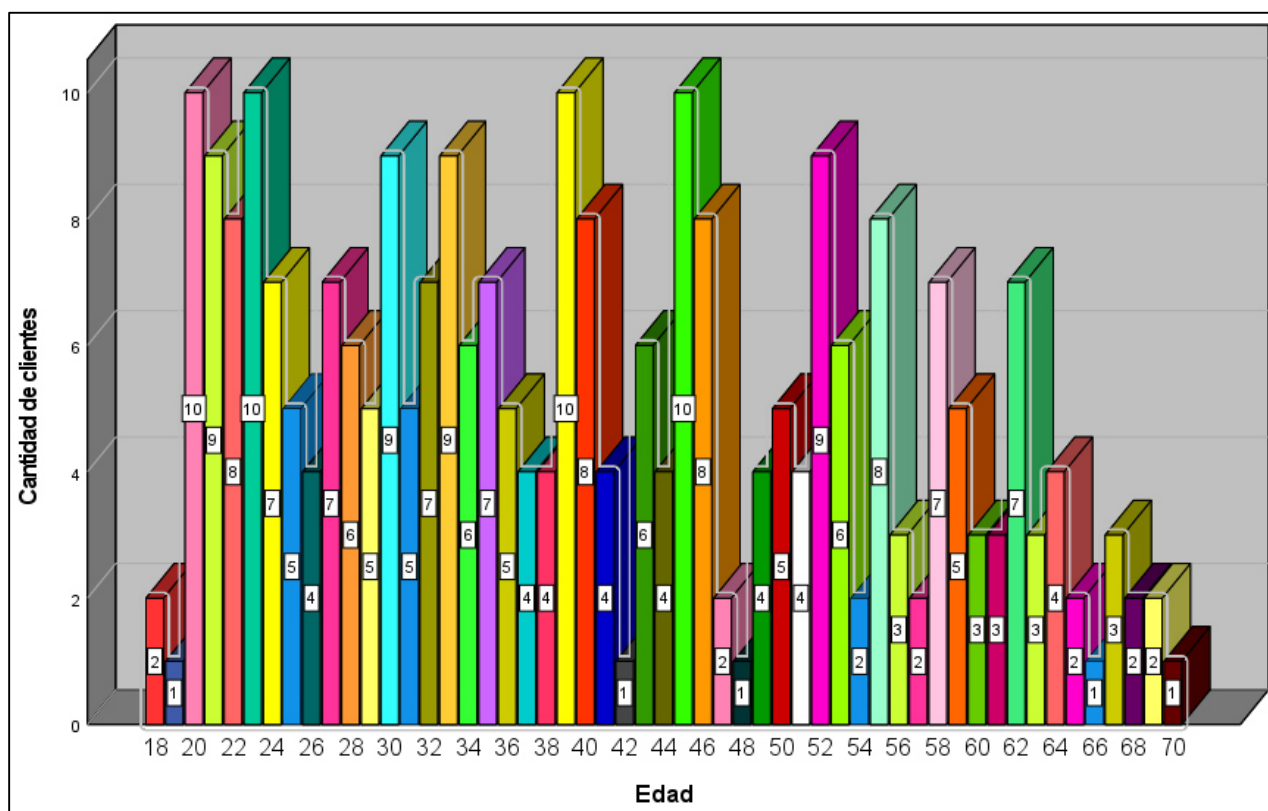


Figura 32. Cantidad de edades de los clientes encuestados. Elaboración propia.

**Género.** Del 100% de los encuestados, el 61% corresponde al género masculino con un total de 164 clientes, frente a un 39% del género femenino con un total de 106 clientes encuestados; lo cual demuestra que el mayor número de clientes del restaurante Toque Marino SAC son hombres (ver figura 33).

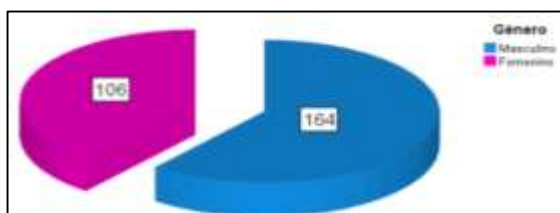


Figura 33. Cantidad de hombres y mujeres encuestados. Elaboración propia.

**Ocupación.** Fueron 27 las ocupaciones que presentaron los 270 clientes participantes de la encuesta. Del 100%, la ocupación máxima fueron los comerciantes quienes tuvieron un 7% con un total de 18 clientes encuestados, seguidos por los 15 vendedores quienes representan un 6%, luego están los electricistas, repartidores, taxistas y estudiantes quienes cada uno tienen un 5%, después están los administradores, enfermeros, psicólogos y mecánicos cada uno con un total de 12 clientes encuestados los cuales representan al 4% cada uno. Las ocupaciones con menos clientes fueron las amas de casa, los policías y los médicos con un 2% que corresponde a 5 clientes cada uno (ver figura 34).

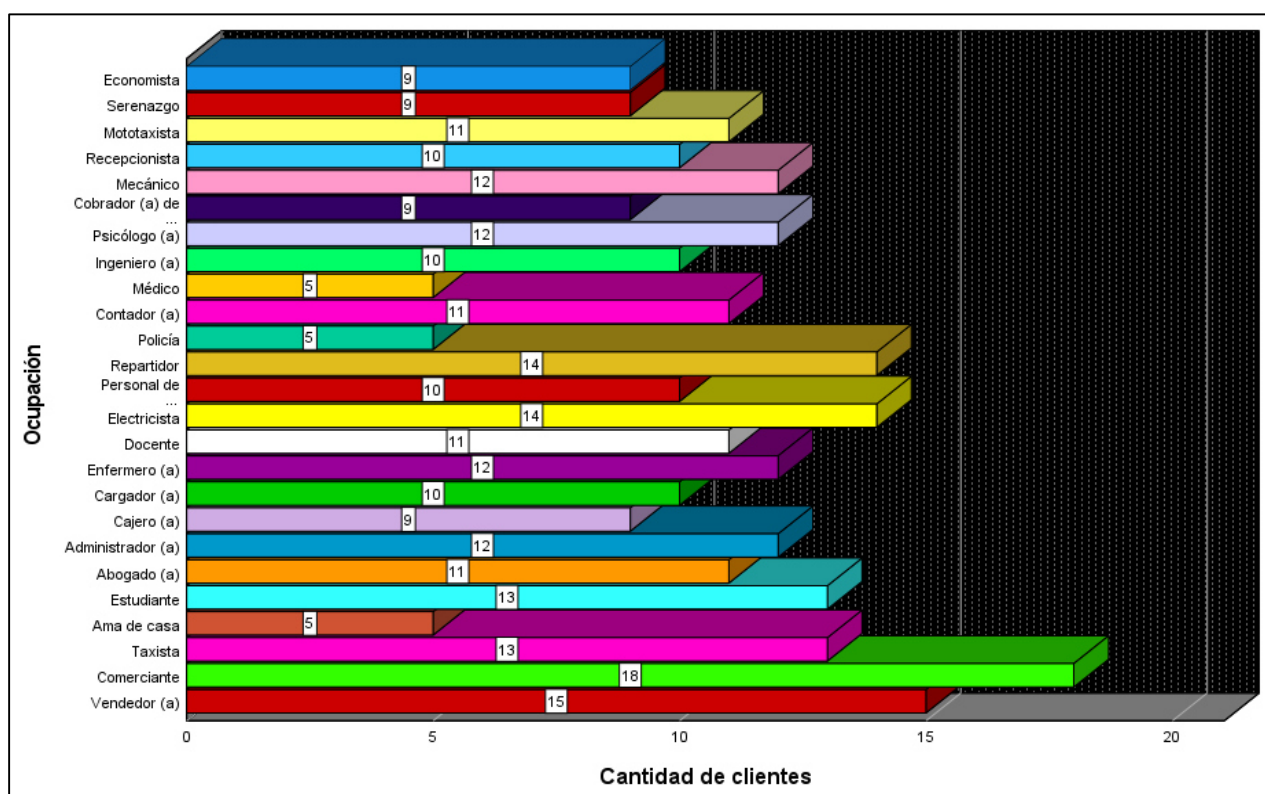


Figura 34. Ocupaciones de los clientes encuestados. Elaboración propia.

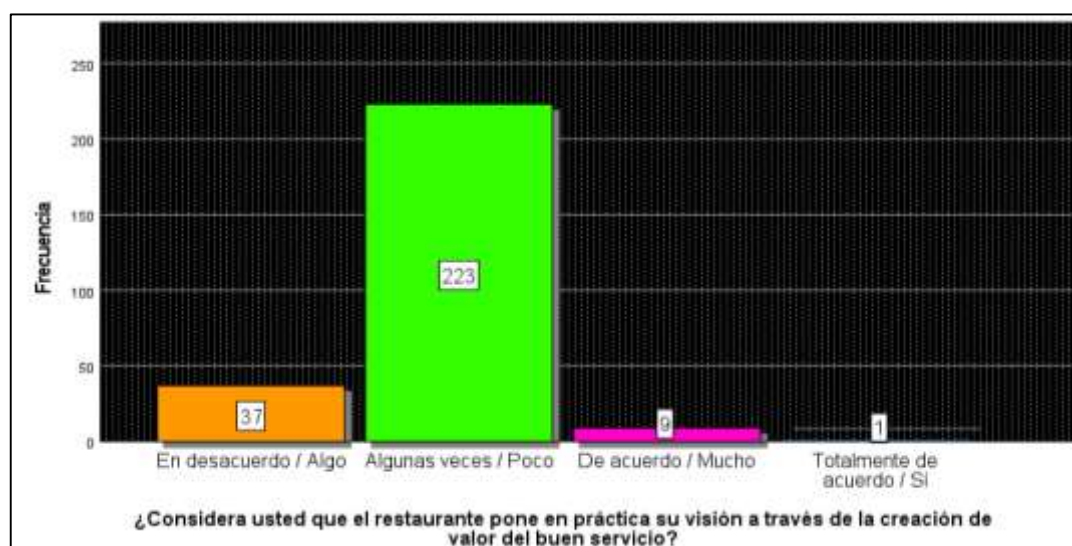
#### 4.1.1.2. Resultados descriptivos de la variable gestión estratégica.

**Cuadro 8. Práctica de la visión del restaurante Toque Marino SAC.**

¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	37	13,7	13,7	13,7
	Algunas veces / Poco	223	82,6	82,6	96,3
	De acuerdo / Mucho	9	3,3	3,3	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 8 como en la figura 35 se muestra un total de 223 clientes que consideran que el restaurante Toque Marino SAC pone en práctica su visión a través de la creación de valor algunas veces frente a un 0,4% que está totalmente de acuerdo con la pregunta.



**Figura 35. Práctica de la visión del restaurante Toque Marino SAC.** Elaboración propia.

Cuadro 9. Práctica de la misión del restaurante Toque Marino SAC.

¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	2	,7	,7	,7
	En desacuerdo / Algo	30	11,1	11,1	11,9
	Algunas veces / Poco	232	85,9	85,9	97,8
	De acuerdo / Mucho	6	2,2	2,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 9 destaca un 85,9% de los clientes quienes estimaron que algunas veces el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio. Asimismo en la figura 36 se observa un 11,1% de los clientes quienes están de desacuerdo al ser consultados por dicha pregunta.

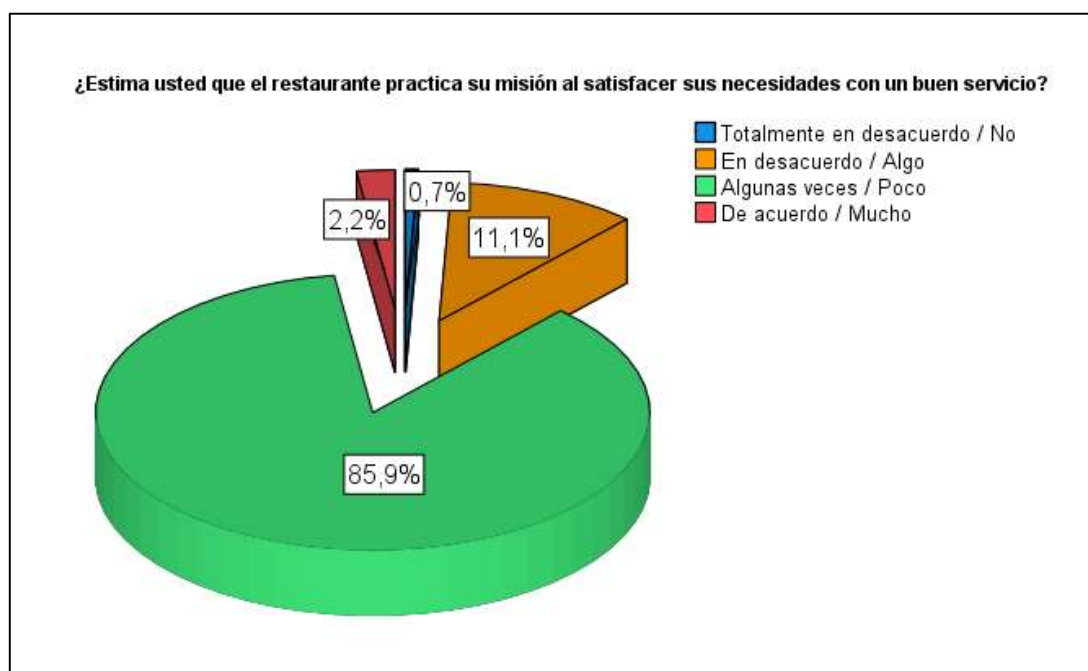


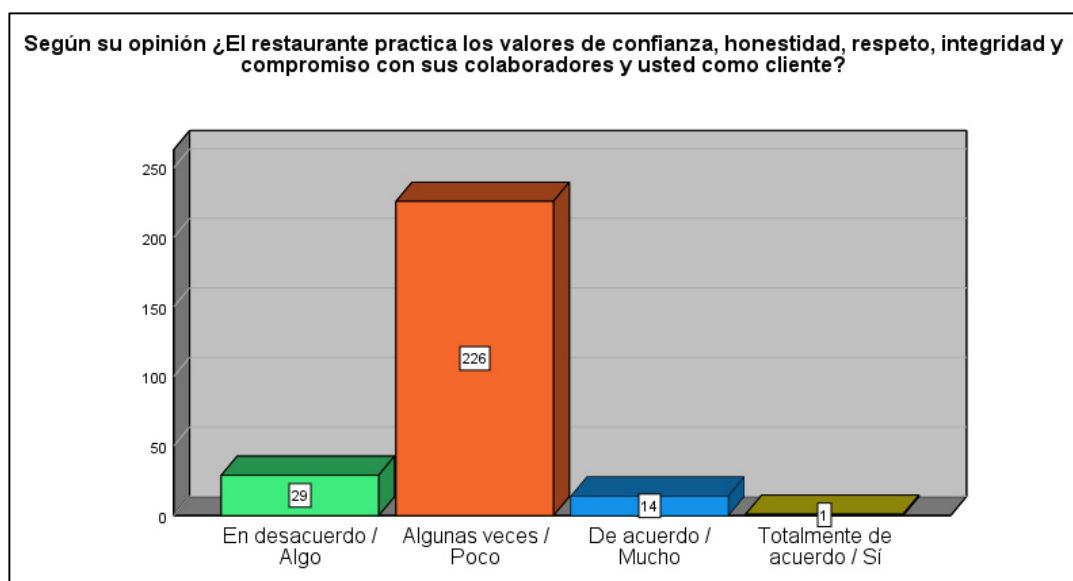
Figura 36. Práctica de la misión del restaurante Toque Marino SAC. Elaboración propia.

**Cuadro 10. Práctica de valores del restaurante Toque Marino SAC.**

Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	10,7
	Algunas veces / Poco	226	83,7	83,7	94,4
	De acuerdo / Mucho	14	5,2	5,2	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Al ser consultados a los clientes si el restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente, un 83,7% respondieron que algunas veces (ver cuadro 10), mientras que 29 clientes estuvieron en desacuerdo (ver figura 37).



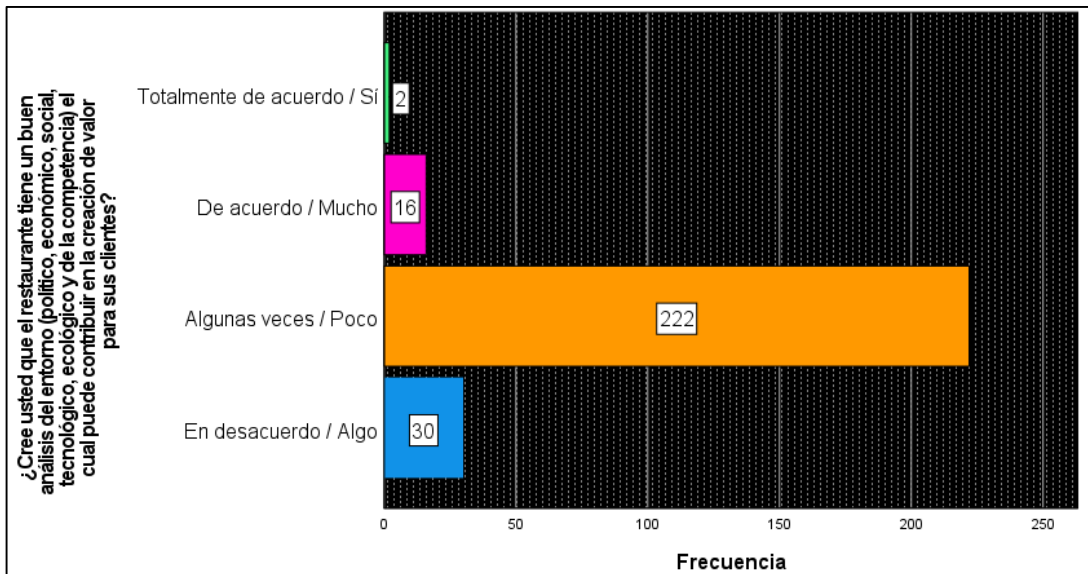
**Figura 37. Práctica de valores del restaurante Toque Marino SAC.** Elaboración propia.

**Cuadro 11. Análisis del entorno de Toque Marino SAC.**

¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	30	11,1	11,1	11,1
	Algunas veces / Poco	222	82,2	82,2	93,3
	De acuerdo / Mucho	16	5,9	5,9	99,3
	Totalmente de acuerdo / Sí	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 82,2% de los clientes consideraron que algunas veces el restaurante tiene un buen análisis de su entorno el cual contribuye en la creación de valor tal como se observa en el cuadro 11. Además solo 2 encuestados estuvieron totalmente de acuerdo al responder esta pregunta tal como se muestra en la figura 38.



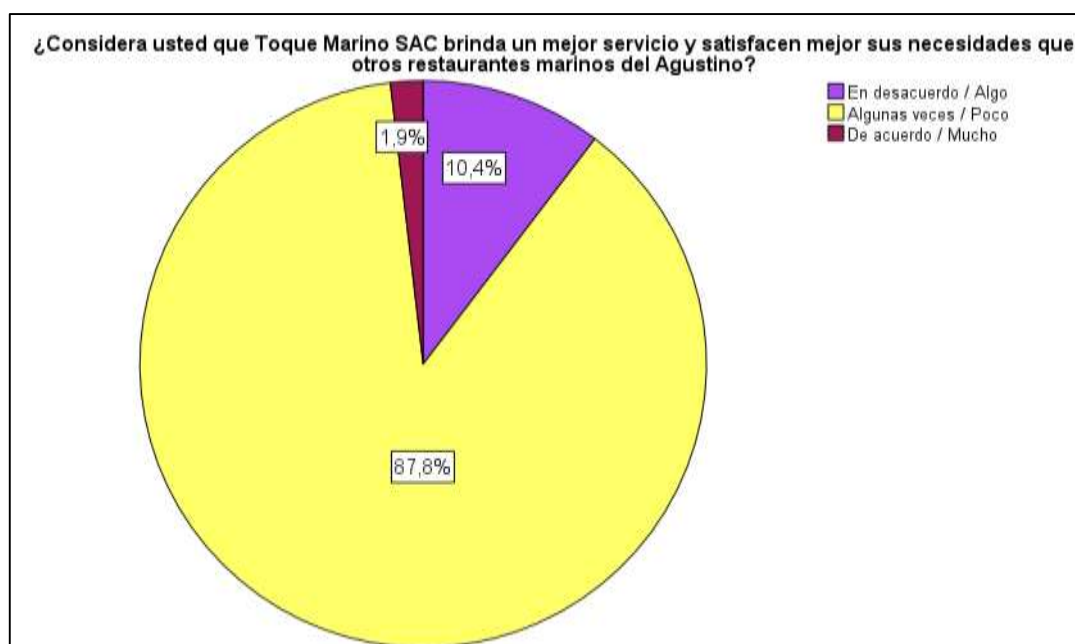
**Figura 38. Análisis del entorno de Toque Marino SAC.** Elaboración propia.

**Cuadro 12. Mejor servicio y satisfacción de necesidades que otros restaurantes marinos.**

¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	28	10,4	10,4	10,4
	Algunas veces / Poco	237	87,8	87,8	98,1
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Como se observa en el cuadro 12, un 10,4% de los clientes estuvieron en desacuerdo al considerar que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisface mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino. En la figura 39 se observa que un 87,8% opinó que algunas veces siendo esta la respuesta más votada.



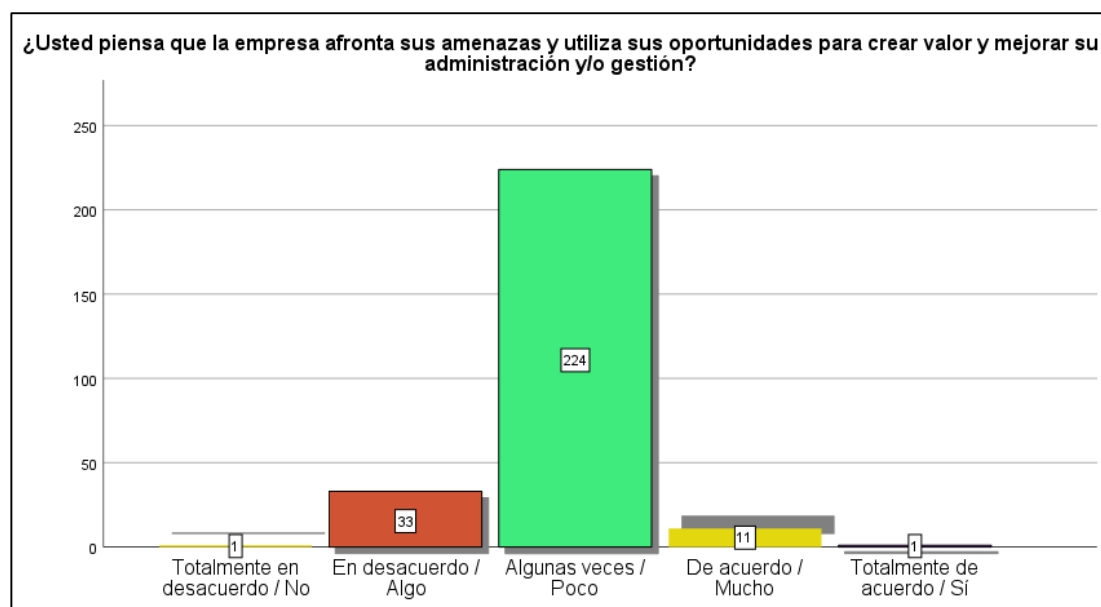
**Figura 39. Mejor servicio y satisfacción de necesidades que otros restaurantes marinos.** Elaboración propia.

**Cuadro 13. Amenazas y oportunidades para crear valor y mejorar la gestión en Toque Marino SAC.**

¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	33	12,2	12,2	12,6
	Algunas veces / Poco	224	83,0	83,0	95,6
	De acuerdo / Mucho	11	4,1	4,1	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Al consultarles a los clientes si piensan que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión, solo un 0,4% estuvo totalmente de acuerdo frente a un 0,4% que estuvo totalmente en desacuerdo (ver cuadro 13). Asimismo 224 clientes consideraron como respuesta algunas veces (ver figura 40).



**Figura 40. Amenazas y oportunidades para crear valor y mejorar la gestión en Toque Marino SAC.** Elaboración propia.



Cuadro 14. Satisfacción de necesidades y deseos con la gestión estratégica.

¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	31	11,5	11,5	11,9
	Algunas veces / Poco	237	87,8	87,8	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 14 como en la figura 41, destaca un 87,8% de los encuestados quienes consideraron que algunas veces la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente. Mientras que 31 clientes estuvieron en desacuerdo ante esta interrogante.

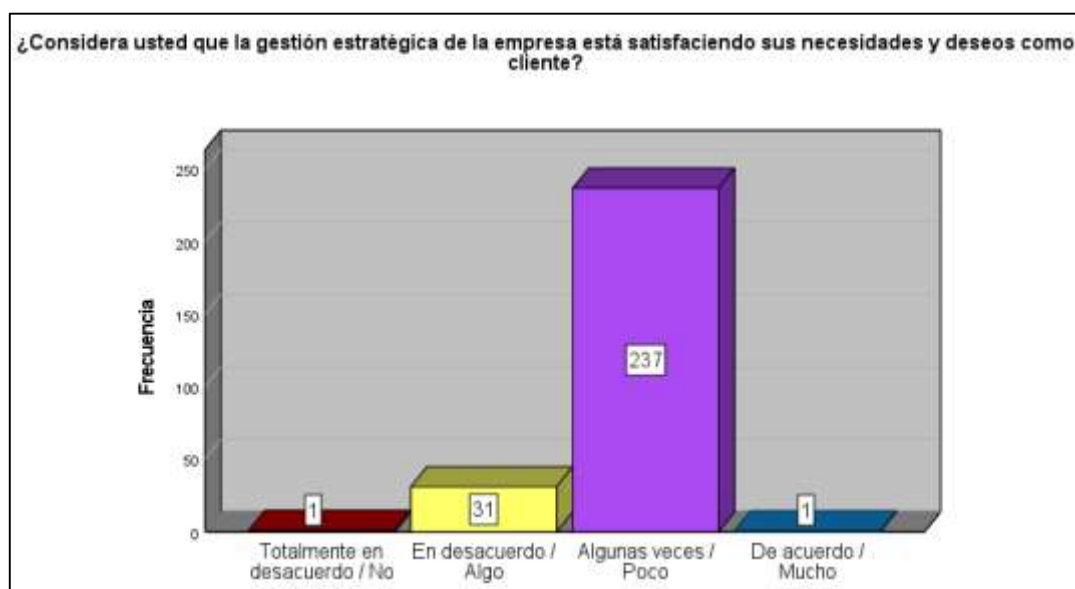


Figura 41. Satisfacción de necesidades y deseos con la gestión estratégica. Elaboración propia.

Cuadro 15. Cultura organizacional de Toque Marino SAC.

¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	10,7
	Algunas veces / Poco	236	87,4	87,4	98,1
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la interrogante si considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica, 236 clientes respondieron que algunas veces tal como se muestra en el cuadro 15. Además 10,7% consideraron están en desacuerdo y un 1,9% estuvieron de acuerdo tal como se observa en la figura 42.

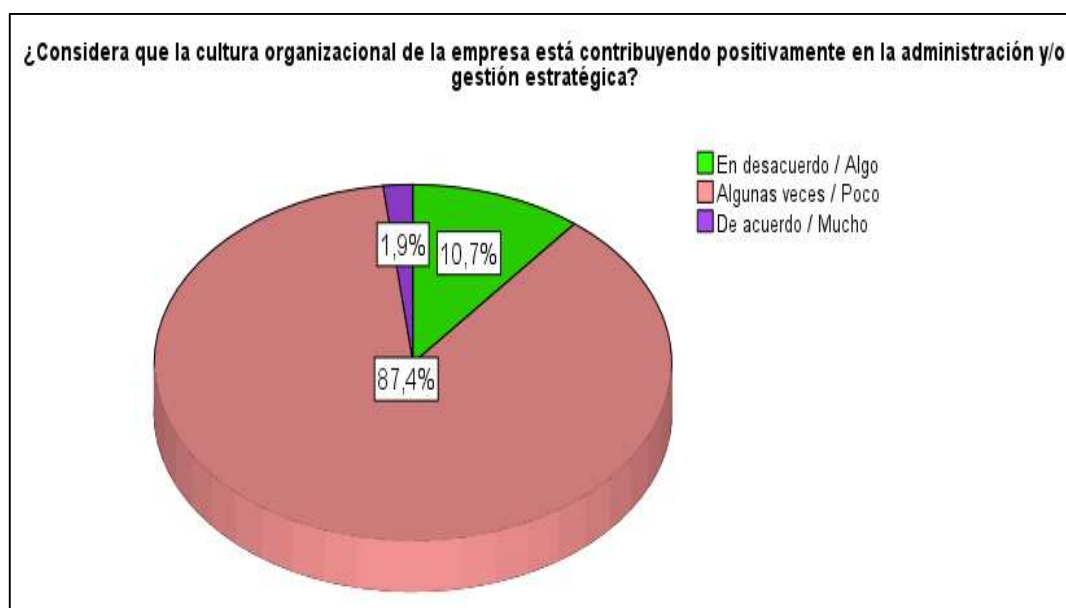


Figura 42. Cultura organizacional de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 16. Fortalezas y debilidades para satisfacer las necesidades de los clientes.

¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	3	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo / Algo	22	8,1	8,1	9,3
	Algunas veces / Poco	233	86,3	86,3	95,6
	De acuerdo / Mucho	10	3,7	3,7	99,3
	Totalmente de acuerdo / Sí	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Al ser consultados a los encuestados si cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio, un 86,3% respondieron que algunas veces (ver cuadro 16), mientras que 3 consideraron estar totalmente en desacuerdo y solo 2 afirmaron estar totalmente de acuerdo (Ver figura 43).

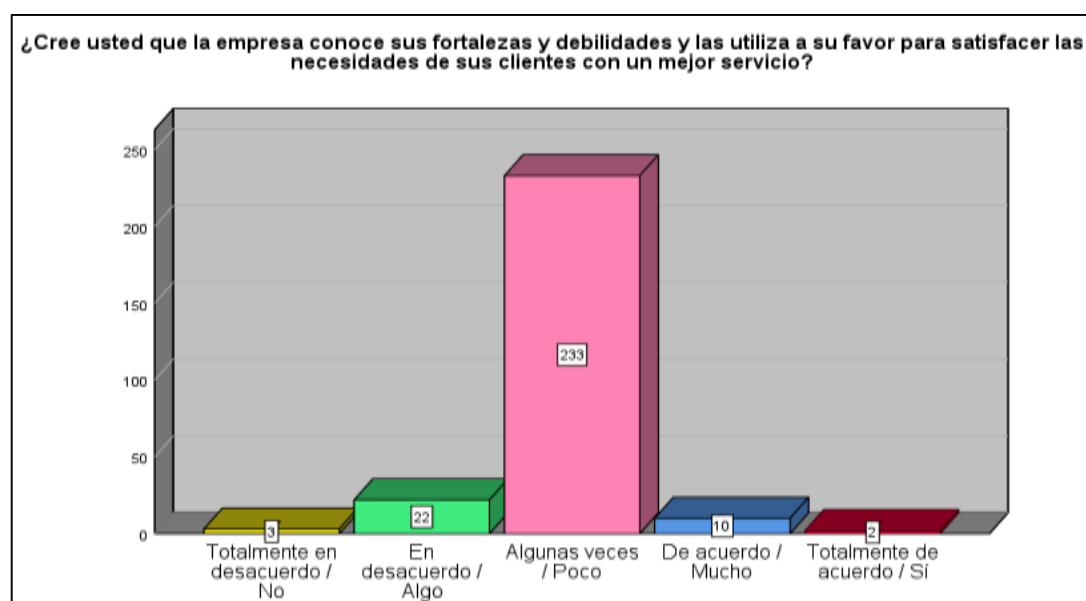


Figura 43. Fortalezas y debilidades para satisfacer las necesidades de los clientes. Elaboración propia.

**Cuadro 17. La creación de valor para los clientes como objetivo de largo plazo.**

Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	28	10,4	10,4	10,4
	Algunas veces / Poco	238	88,1	88,1	98,5
	De acuerdo / Mucho	4	1,5	1,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

De un total de 270 encuestados 238 consideraron que algunas veces las actividades del servicio de Toque Marino SAC están creando valor para el cliente, tal como se observa en el cuadro 17. Mientras que 28 clientes manifestaron estar en desacuerdo ante esta pregunta, tal como se muestra en la figura 44.



**Figura 44. La creación de valor para los clientes como objetivo de largo plazo.**  
Elaboración propia.

Cuadro 18. Implementación de estrategias como objetivo de largo plazo.

Otro objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerla en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	144	53,3	53,3	53,3
	En desacuerdo / Algo	82	30,4	30,4	83,7
	Algunas veces / Poco	39	14,4	14,4	98,1
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 18, podemos observar que ante la pregunta si considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa, ninguno de los clientes manifestó estar totalmente de acuerdo con ello. Mientras que en la figura 45 un 53,3% consideró estar totalmente en desacuerdo.

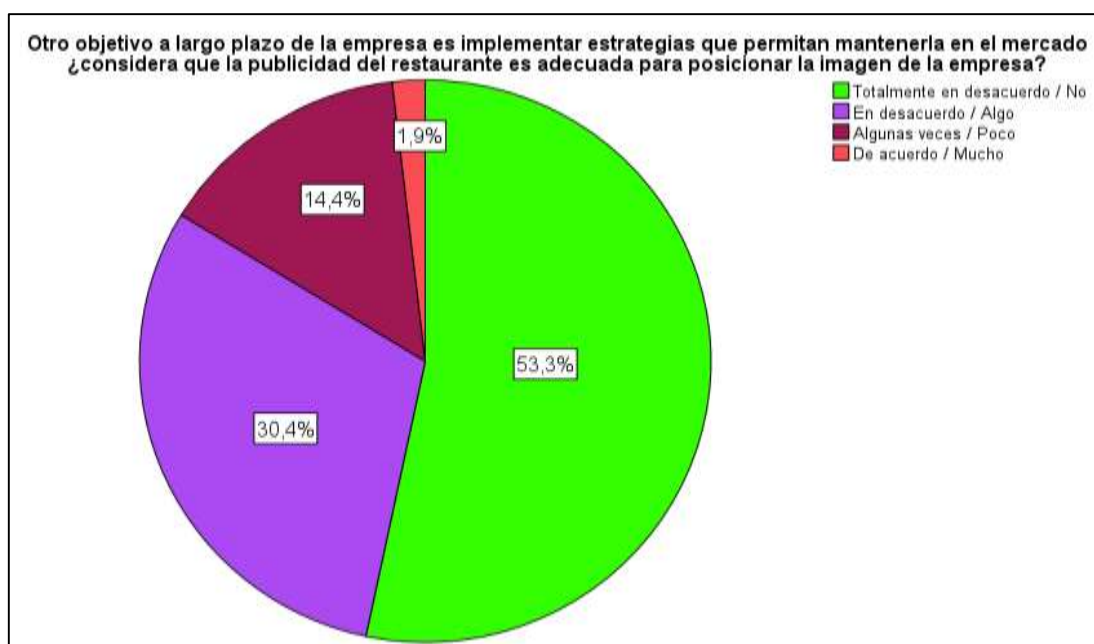


Figura 45. Implementación de estrategias como objetivo de largo plazo. Elaboración propia.

Cuadro 19. Desarrollo sostenible de Toque Marino SAC.

¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	10,7
	Algunas veces / Poco	219	81,1	81,1	91,9
	De acuerdo / Mucho	20	7,4	7,4	99,3
	Totalmente de acuerdo / Sí	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la pregunta si considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta, 219 clientes consideró que algunas veces (ver cuadro 19), mientras que solo 2 encuestados consideró que sí (ver figura 46).

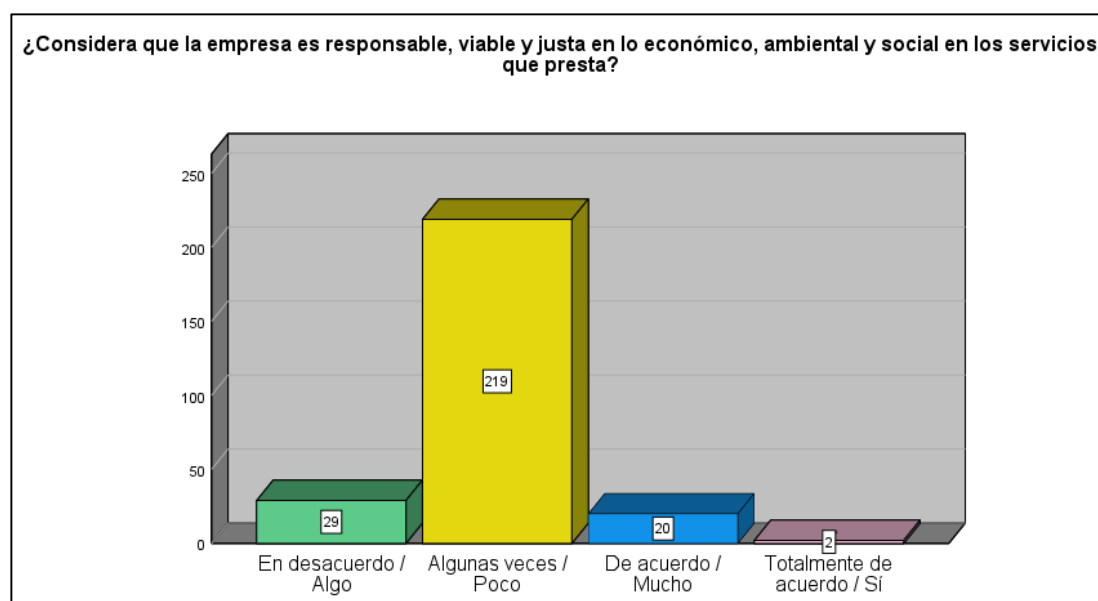


Figura 46. Desarrollo sostenible de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 20. Estrategias generadoras de valor.

Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	34	12,6	12,6	12,6
	Algunas veces / Poco	231	85,6	85,6	98,1
	De acuerdo / Mucho	4	1,5	1,5	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 85,6% de los encuestados consideraron que algunas veces la empresa tiene estrategias generadoras de valor para el cliente tal como se observa en el cuadro 20. Además solo 4 encuestados estuvieron de acuerdo ante esta pregunta, tal como se observa en la figura 47.

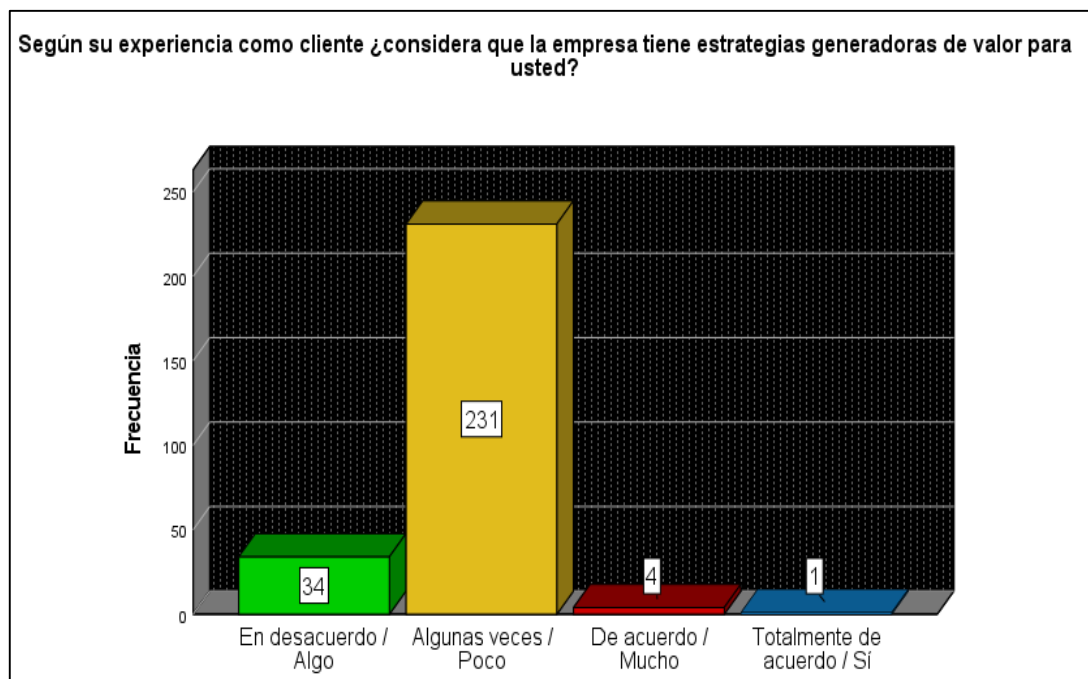


Figura 47. Estrategias generadoras de valor. Elaboración propia.

Cuadro 21. Estrategias para satisfacer necesidades y deseos.

Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	30	11,1	11,1	11,5
	Algunas veces / Poco	234	86,7	86,7	98,1
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la pregunta si cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos un 86,7% de los encuestados respondió que algunas veces (ver cuadro 21). Asimismo un 0,4% respondió estar totalmente en desacuerdo (ver figura 48).



Figura 48. Estrategias para satisfacer necesidades y deseos. Elaboración propia.

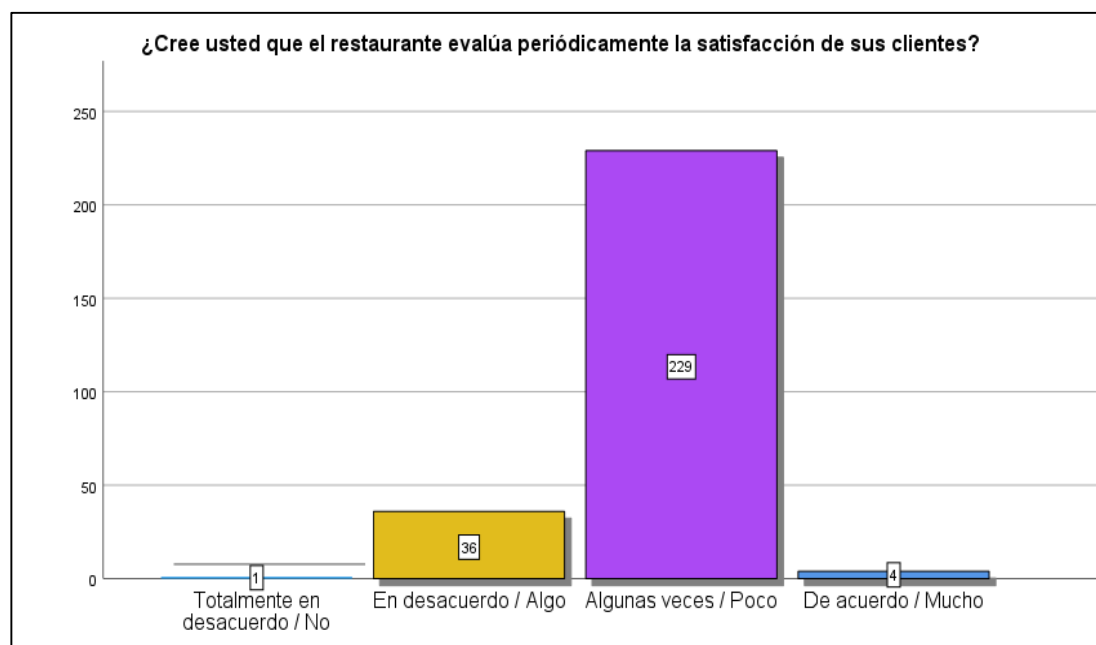


**Cuadro 22. Evaluación de la satisfacción de los clientes.**

¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	36	13,3	13,3	13,7
	Algunas veces / Poco	229	84,8	84,8	98,5
	De acuerdo / Mucho	4	1,5	1,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 22 como en la figura 49 se muestra un total de 229 encuestados que respondieron algunas veces ante la pregunta cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes, asimismo solo un encuestado manifestó estar en total desacuerdo.



**Figura 49. Evaluación de la satisfacción de los clientes.** Elaboración propia.

Cuadro 23. Demora en los procedimientos del servicio.

¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	28	10,4	10,4	10,4
	Algunas veces / Poco	241	89,3	89,3	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 89,3% de los encuestados respondieron algunas veces ante la pregunta si nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido, también 28 clientes consideraron estar en desacuerdo (ver cuadro 23). Además solo 1 encuestado respondió estar de acuerdo a la pregunta antes indicada (ver figura 50).

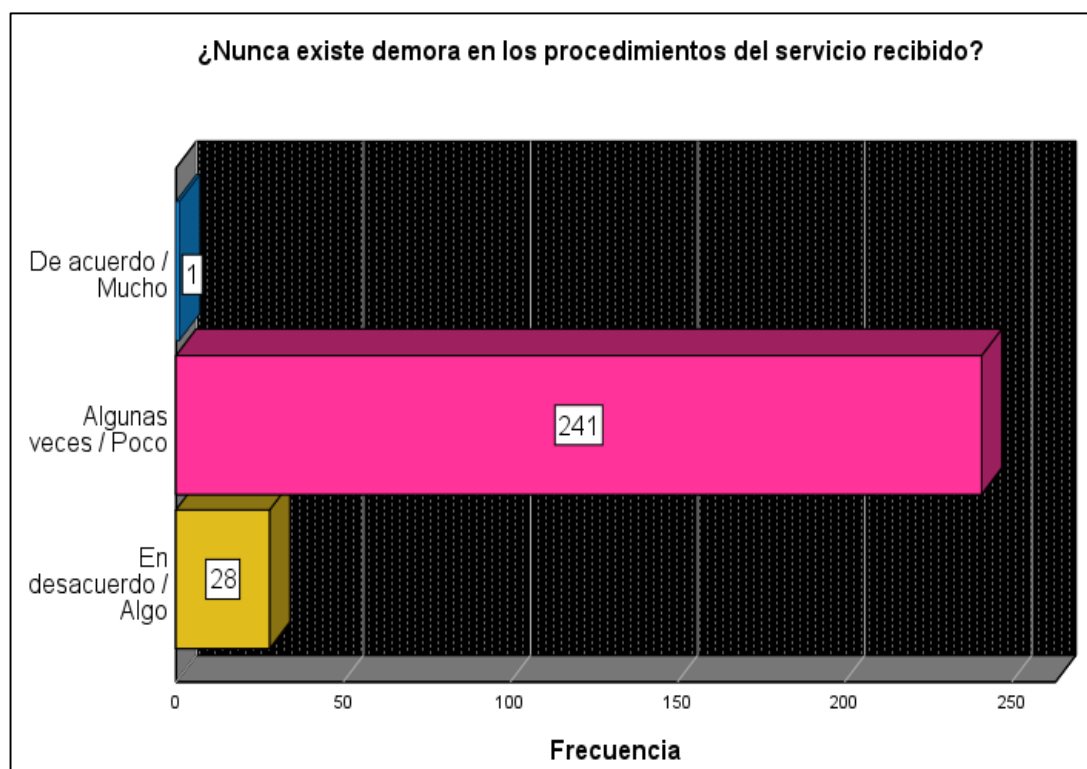


Figura 50. Demora en los procedimientos del servicio. Elaboración propia.

Cuadro 24. Capacitación al personal en la atención al cliente

¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	34	12,6	12,6	13,0
	Algunas veces / Poco	234	86,7	86,7	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 24 se observa que 234 encuestados dieron como respuesta algunas veces ante la pregunta cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente. Además 12,6% manifestó estar en desacuerdo con la pregunta planteada tal como se observa en la figura 51.

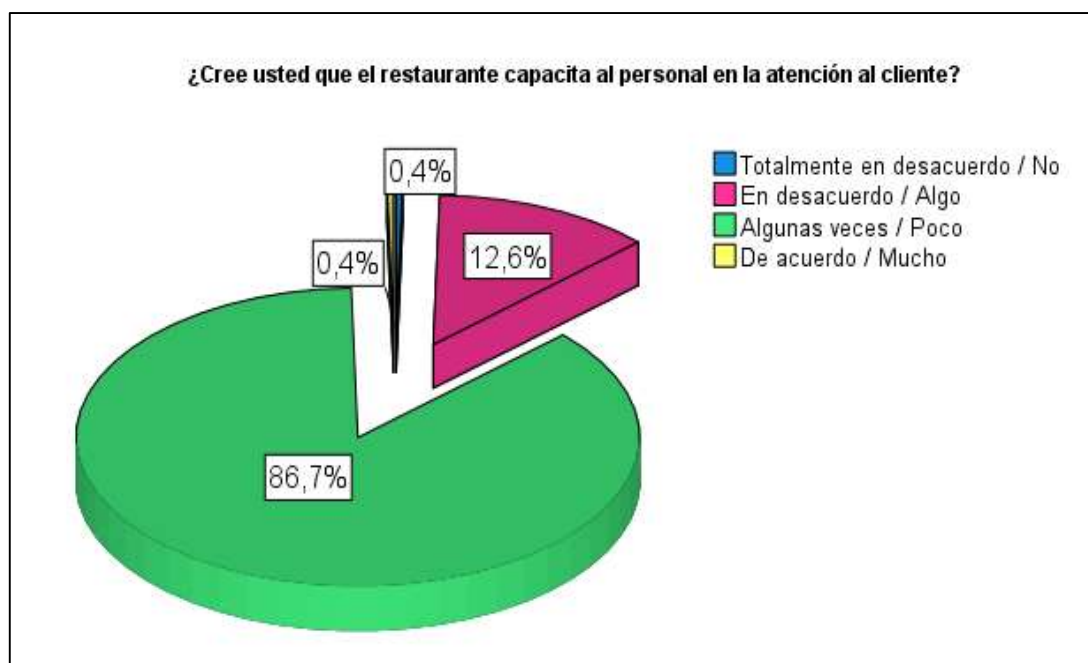


Figura 51. Capacitación al personal en la atención al cliente. Elaboración propia.

Cuadro 25. Sistematización de procesos.

¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	4	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo / Algo	37	13,7	13,7	15,2
	Algunas veces / Poco	228	84,4	84,4	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la interrogante considera que la empresa sistematiza sus procesos, muestra como respuesta que un 13,7% estuvo en desacuerdo (ver cuadro 45). Además resalta que 228 clientes dieron como respuesta algunas veces (ver figura 52).

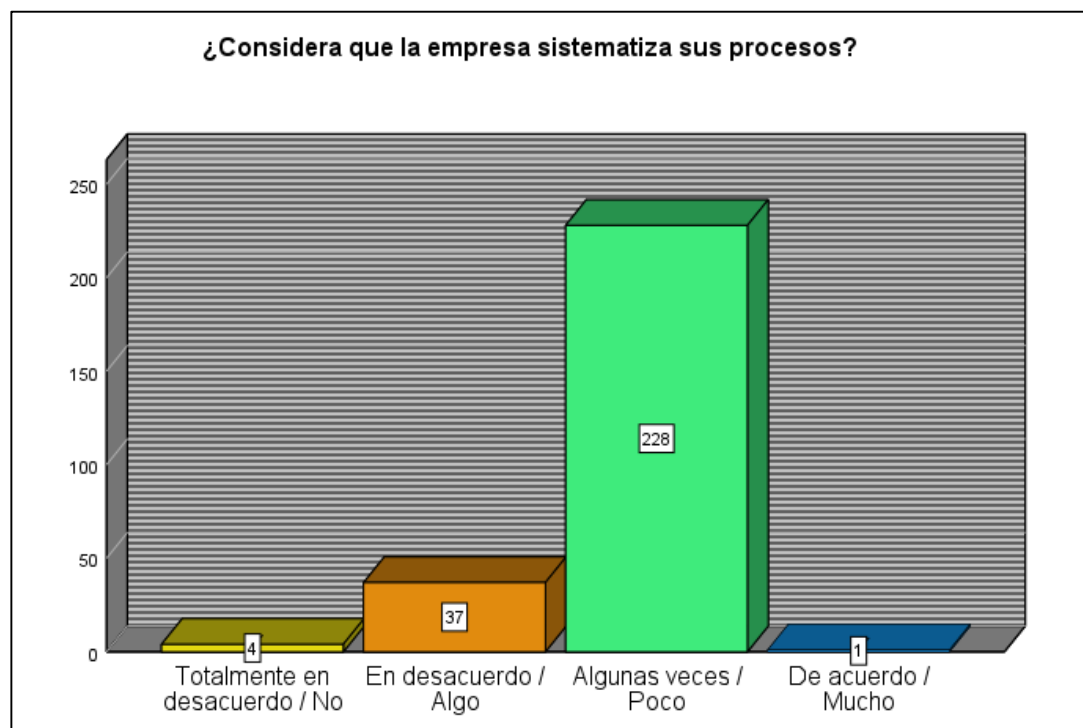


Figura 52. Sistematización de procesos. Elaboración propia.

Cuadro 26. Clima de trabajo de Toque Marino SAC.

¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	25	9,3	9,3	9,3
	Algunas veces / Poco	239	88,5	88,5	97,8
	De acuerdo / Mucho	6	2,2	2,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto el cuadro 26 como en la figura 53 se muestra que un 9,3% de los clientes manifiestan estar en desacuerdo ante la pregunta existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio. Además resalta que 239 encuestados dieron como respuesta algunas veces.

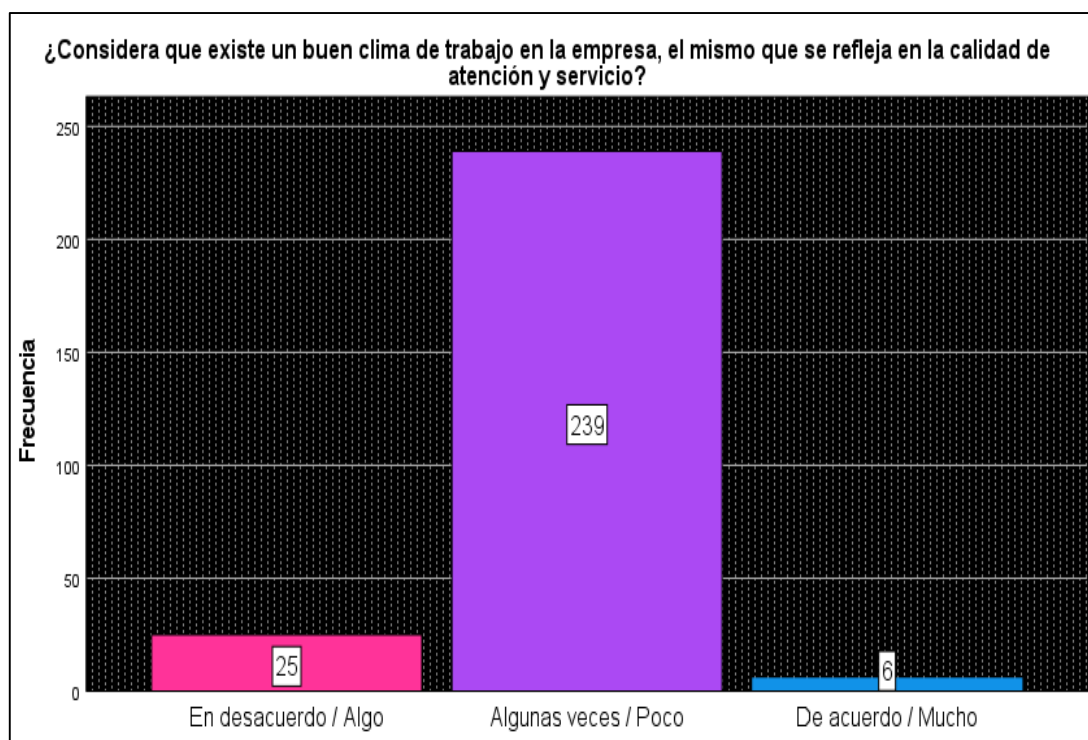


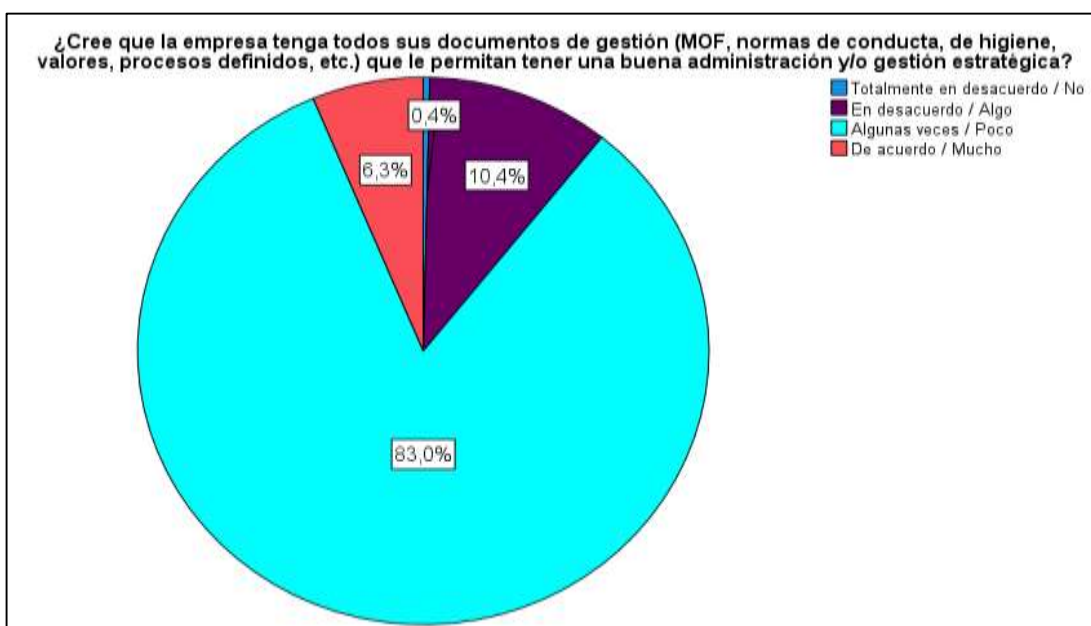
Figura 53. Clima de trabajo de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 27. Documentos de gestión de Toque Marino SAC.

¿Cree que la empresa tenga todos sus documentos de gestión (MOF, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	28	10,4	10,4	10,7
	Algunas veces / Poco	224	83,0	83,0	93,7
	De acuerdo / Mucho	17	6,3	6,3	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Solo un 6,3% respondió estar de acuerdo ante la interrogante cree que la empresa tenga todos sus documentos de gestión que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica tal como se observa en el cuadro 27. Asimismo 83,0% consideró como respuesta algunas veces (ver figura 54).



*Figura 54.* Documentos de gestión de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 28. Recursos financieros de Toque Marino SAC.

¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	3	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo / Algo	31	11,5	11,5	12,6
	Algunas veces / Poco	224	83,0	83,0	95,6
	De acuerdo / Mucho	10	3,7	3,7	99,3
	Totalmente de acuerdo / Sí	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 28 se observa que un 1,1% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo al considerar que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado. Por otro lado 224 clientes dieron como respuesta algunas veces ante la pregunta que se planteó (ver figura 55).

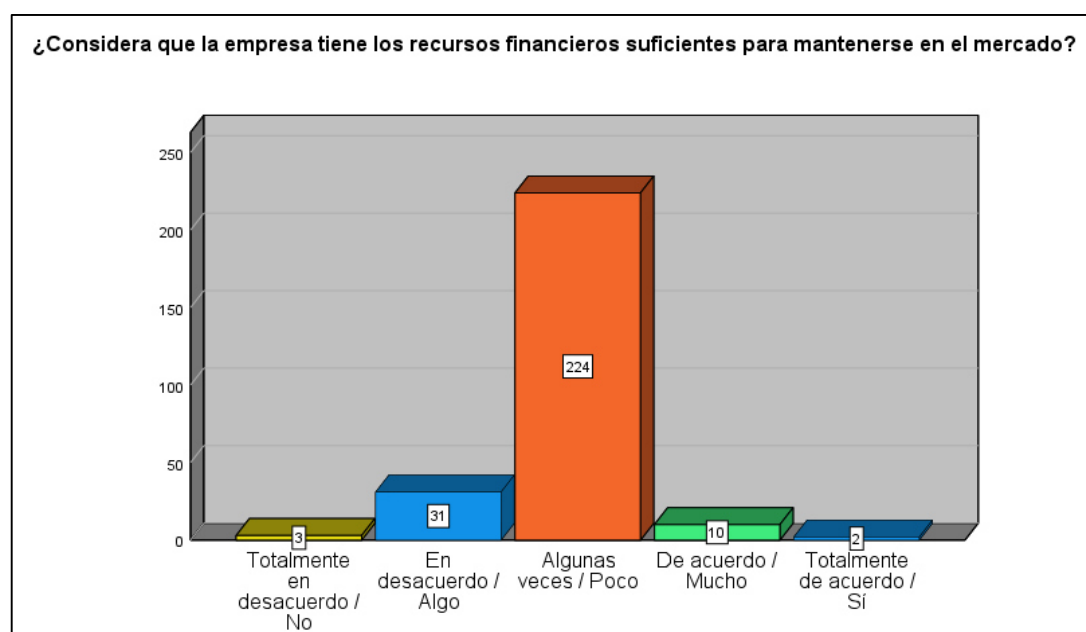


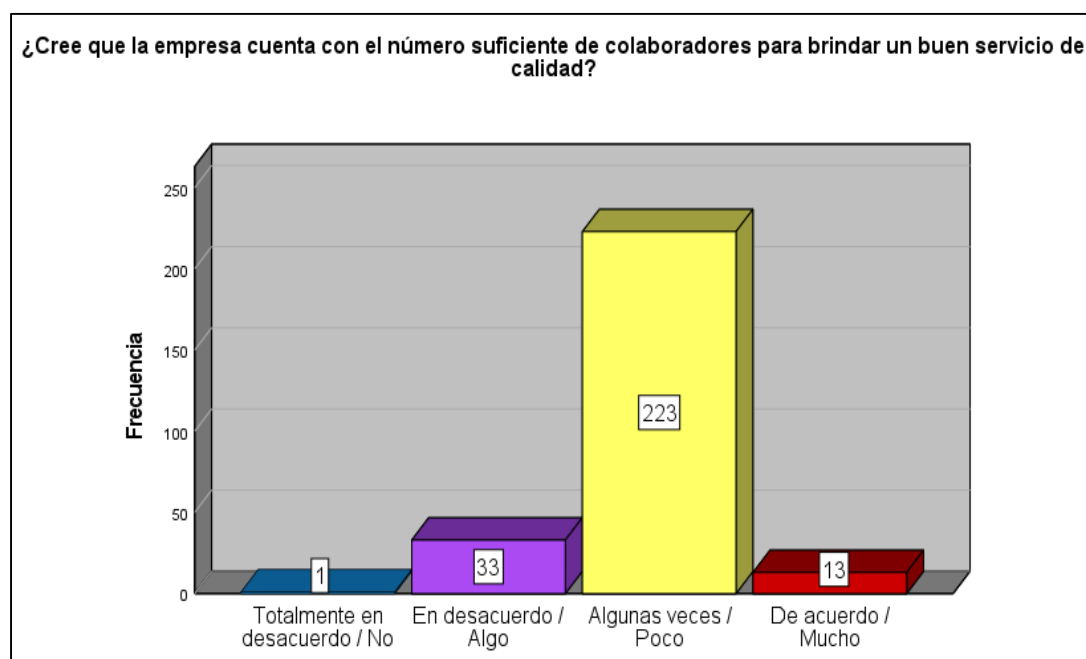
Figura 55. Recursos financieros de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

**Cuadro 29. Cantidad de colaboradores de Toque Marino SAC.**

¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	33	12,2	12,2	12,6
	Algunas veces / Poco	223	82,6	82,6	95,2
	De acuerdo / Mucho	13	4,8	4,8	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la interrogante cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad 33 clientes estuvieron en desacuerdo (ver cuadro 29), mientras que 223 dieron como respuesta algunas veces (ver figura 56).

**Figura 56. Cantidad de colaboradores de Toque Marino SAC.** Elaboración propia.



Cuadro 30. Ambiente físico de Toque Marino SAC.

¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	11,1
	Algunas veces / Poco	221	81,9	81,9	93,0
	De acuerdo / Mucho	18	6,7	6,7	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 81,9% de los clientes consideraron poco adecuado el ambiente físico de la empresa para la atención al público, mientras que un 10,7% lo consideró algo adecuado tal como se observa en el cuadro 30. En la figura 57 se muestra que un 0,4% respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta antes mencionada.

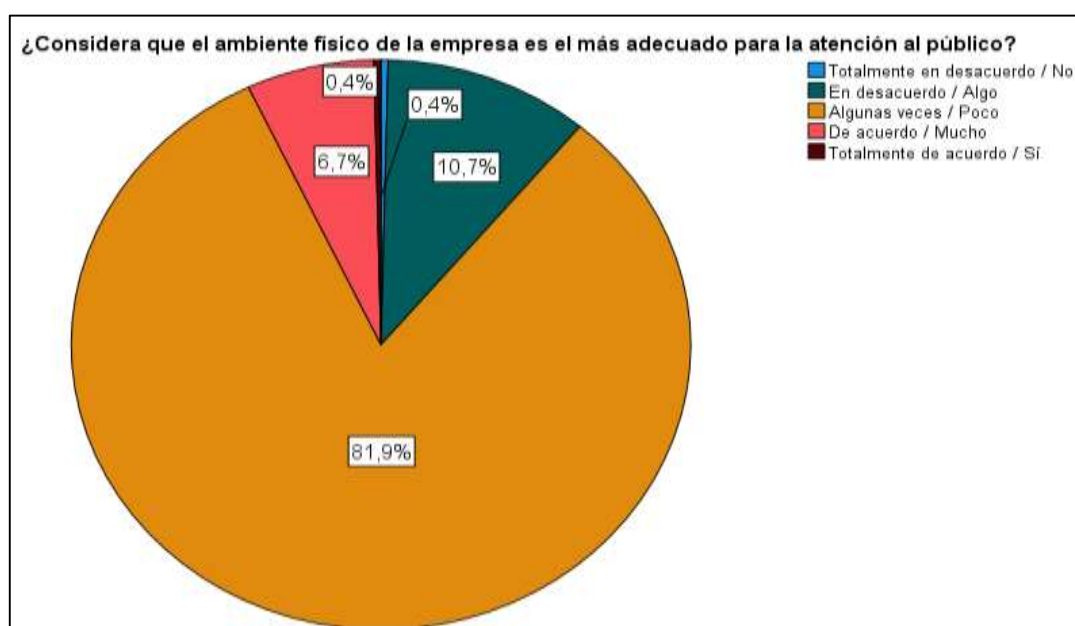


Figura 57. Ambiente físico de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 31. Estructura organizacional de Toque Marino SAC.

Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	30	11,1	11,1	11,1
	Algunas veces / Poco	228	84,4	84,4	95,6
	De acuerdo / Mucho	10	3,7	3,7	99,3
	Totalmente de acuerdo / Sí	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 31, destaca un total de 228 clientes que respondieron algunas veces ante la interrogante si consideran que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada. Además en la figura 58 se observa que 30 encuestados consideraron estar en desacuerdo ante la pregunta planteada.

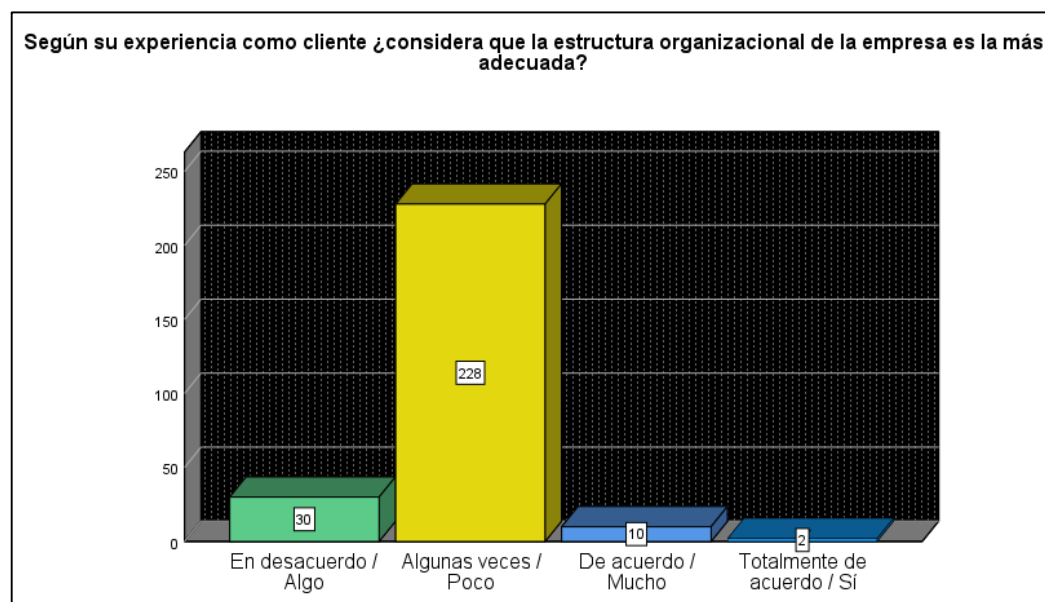


Figura 58. Estructura organizacional de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 32. Organización y orden en Toque Marino SAC.

De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	33	12,2	12,2	12,2
	Algunas veces / Poco	222	82,2	82,2	94,4
	De acuerdo / Mucho	15	5,6	5,6	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un total de 222 encuestados consideraron que algunas veces la empresa es ordenada y organizada tal como se observa en el cuadro 32. Asimismo 33 clientes consideraron estar en desacuerdo frente a 15 encuestados que dijeron estar de acuerdo, tal como se muestra en la figura 59.

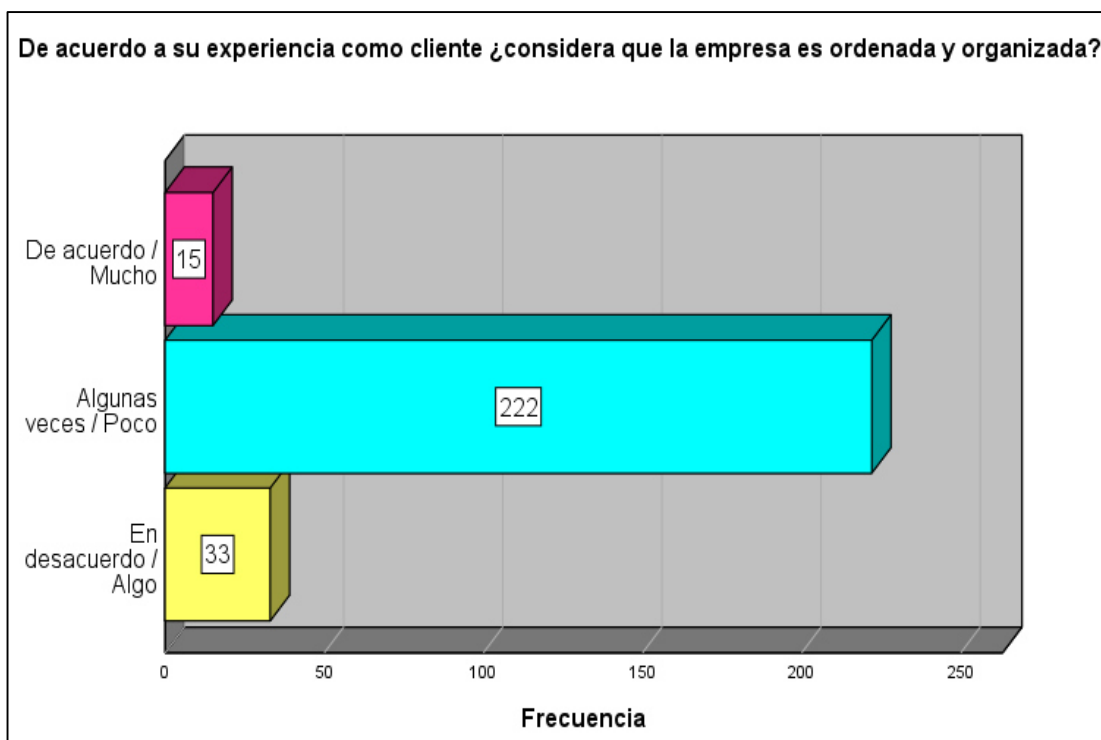


Figura 59. Organización y orden en Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 33. Reingeniería de procesos en Toque Marino SAC.

¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	4	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo / Algo	34	12,6	12,6	14,1
	Algunas veces / Poco	229	84,8	84,8	98,9
	De acuerdo / Mucho	3	1,1	1,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Al observar el cuadro 33 que contiene la pregunta si la empresa realiza una reingeniería de sus procesos, un 84,8% dio como respuestas algunas veces, mientras que un 1,5% respondió estar totalmente en desacuerdo. Asimismo en la figura 60 se muestra un 1,1% que manifestó estar de acuerdo con la pregunta planteada.

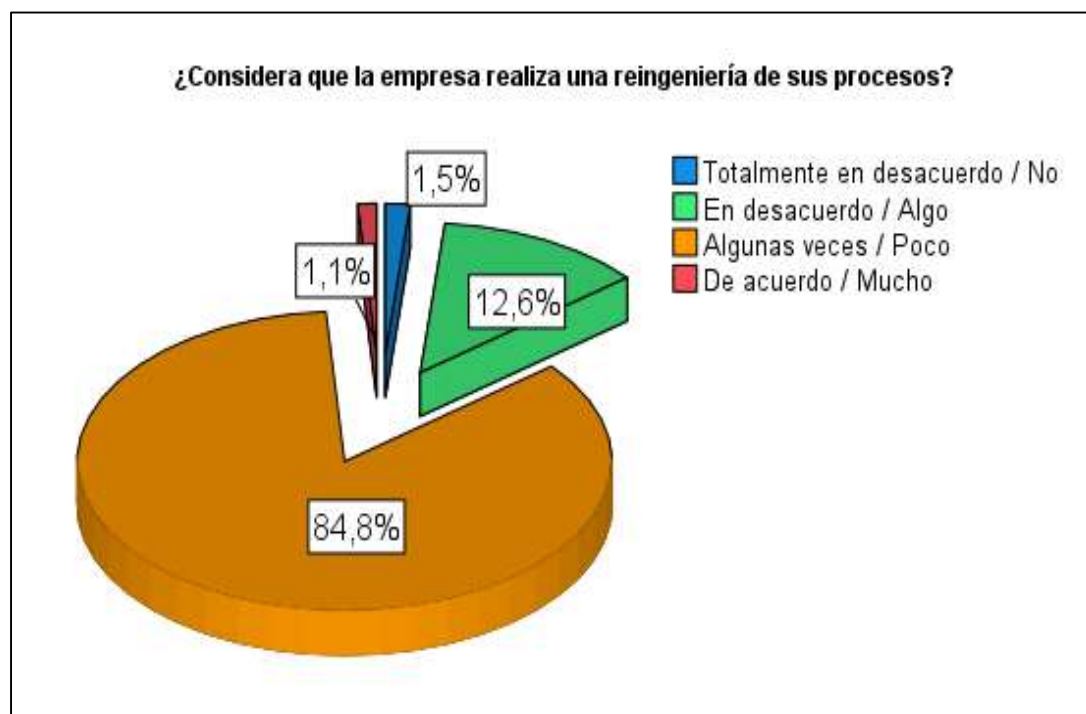


Figura 60. Reingeniería de procesos en Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 34. Sugerencias y/o quejas de los clientes de Toque Marino SAC.

¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	3	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo / Algo	26	9,6	9,6	10,7
	Algunas veces / Poco	240	88,9	88,9	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 34 como en la figura 61, un total de 240 clientes respondió algunas veces ante la pregunta si considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado. Además 26 clientes consideraron estar en desacuerdo, frente a 1 solo cliente que dijo estar de acuerdo con la interrogante realizada.

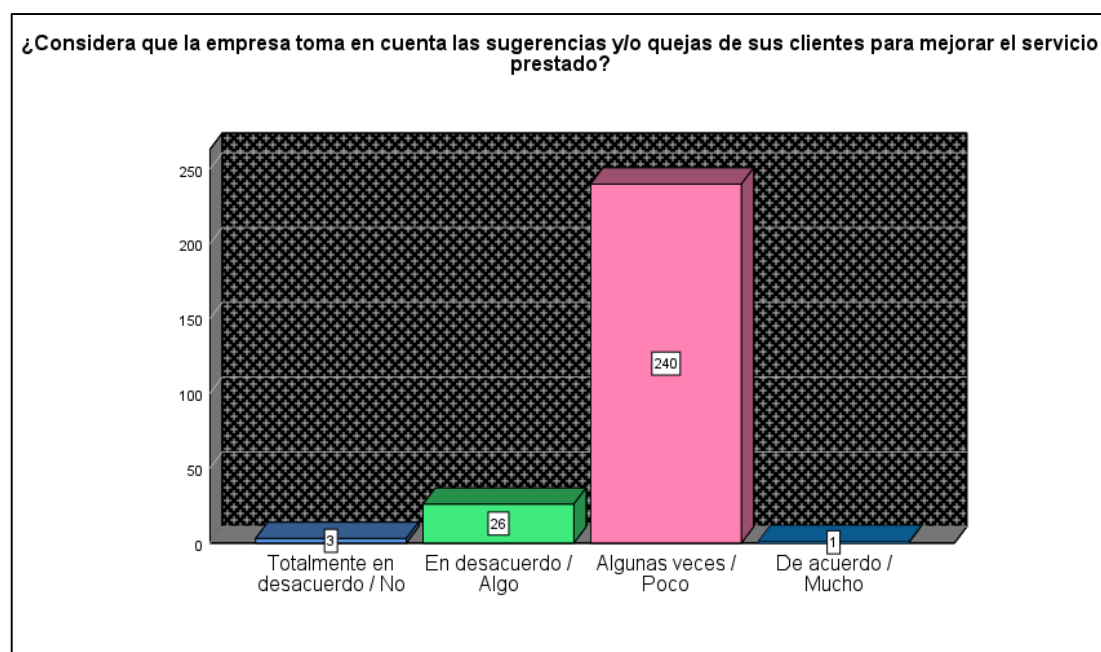


Figura 61. Sugerencias y/o quejas de los clientes de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 35. Gestión estratégica de Toque Marino SAC.

¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	2	,7	,7	,7
	En desacuerdo / Algo	28	10,4	10,4	11,1
	Algunas veces / Poco	238	88,1	88,1	99,3
	De acuerdo / Mucho	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 35 se puede visualizar que un 88,1% de los encuestados, dio como respuesta algunas veces ante la pregunta considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena. También en la figura 62 se observa un total de 28 clientes que manifestaron estar en desacuerdo, frente a 2 encuestados que dijeron estar de acuerdo a la interrogante antes indicada.

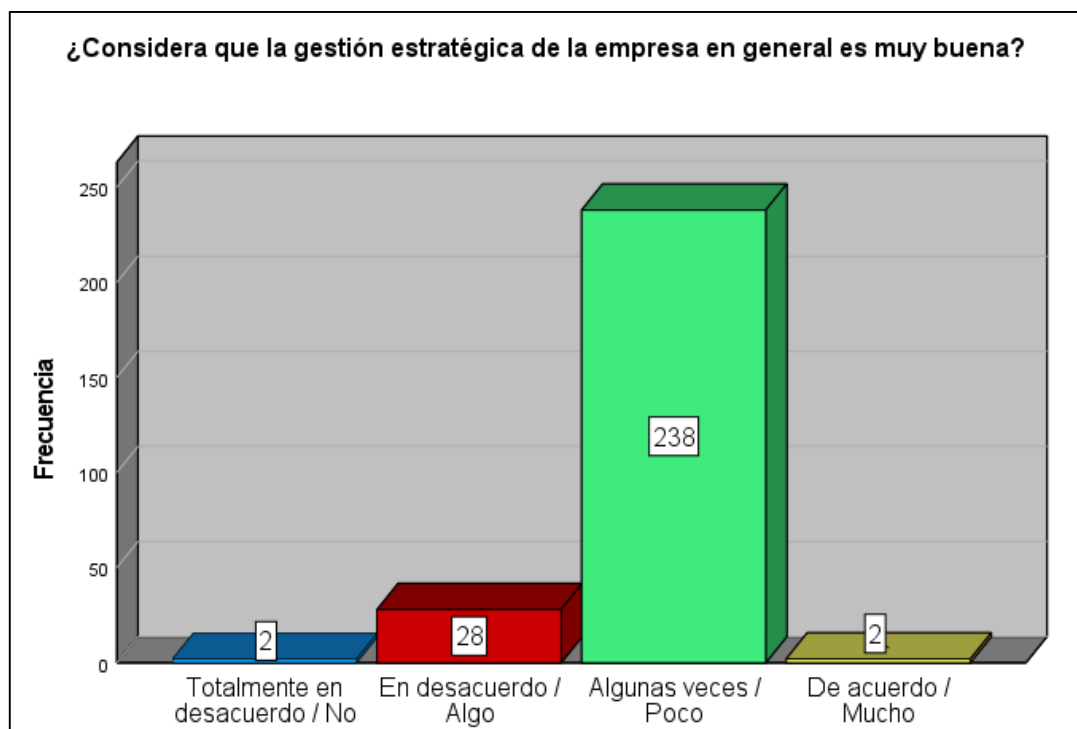


Figura 62. Gestión estratégica de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 36. Mejoramiento continuo de Toque Marino SAC.

¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	10,7
	Algunas veces / Poco	238	88,1	88,1	98,9
	De acuerdo / Mucho	2	,7	,7	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 88,1% del total de encuestados respondió algunas veces ante la interrogante si estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo tal como se observa en el cuadro 36. Además un 0,4% manifestó estar totalmente de acuerdo tal como se muestra en la figura 63.

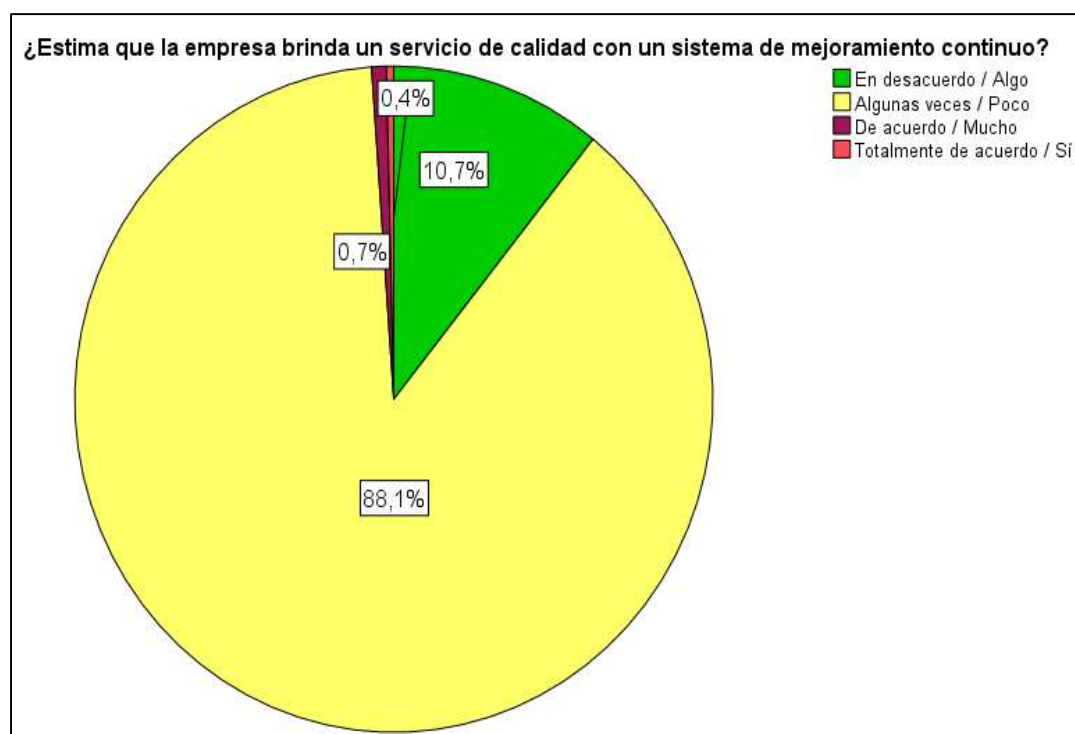


Figura 63. Mejoramiento continuo de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 37. Contribución de una página web en la gestión estratégica.

¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	5	1,9	1,9	1,9
	Algunas veces / Poco	208	77,0	77,0	78,9
	De acuerdo / Mucho	55	20,4	20,4	99,3
	Totalmente de acuerdo / Sí	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Se puede observar en el cuadro 37 que un 77,0% de los clientes consideró algunas veces que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa. Asimismo en la figura 64 se muestra un total de 55 clientes que manifestaron estar de acuerdo ante la pregunta realizada.

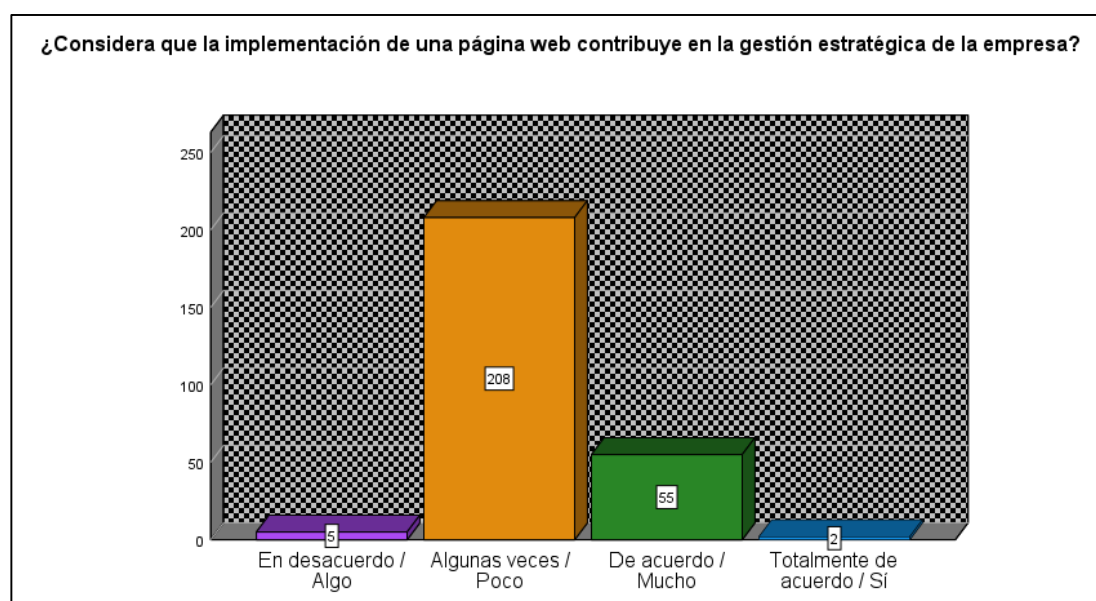


Figura 64. Contribución de una página web en la gestión estratégica. Elaboración propia.



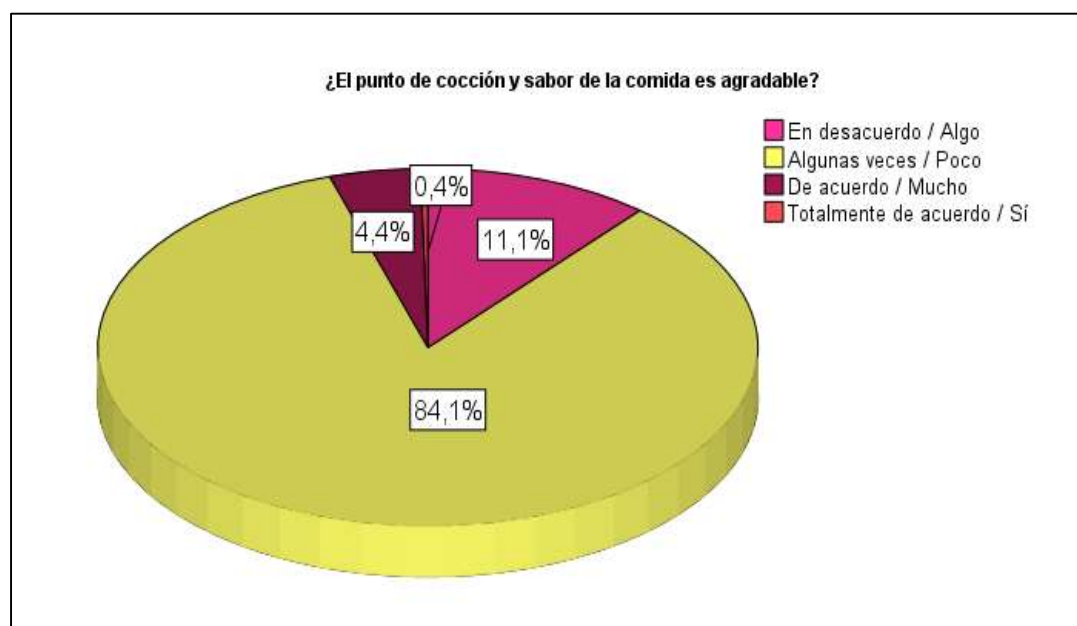
#### 4.1.1.3. Resultados descriptivos de la variable creación de valor para los clientes.

**Cuadro 38. Cocción y sabor de la comida.**

¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	30	11,1	11,1	11,1
	Algunas veces / Poco	227	84,1	84,1	95,2
	De acuerdo / Mucho	12	4,4	4,4	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 38 como en la figura 65 se observa un total de 227 clientes que consideraron poco agradable el punto de cocción y sabor de la comida de Toque Marino SAC. Asimismo un 0,4% manifestó que sí considera agradable el punto de cocción y sabor de la comida.



**Figura 65. Cocción y sabor de la comida.** Elaboración propia.

Cuadro 39. Calidad de la comida de Toque Marino SAC.

¿Está de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	19	7,0	7,0	7,0
	Algunas veces / Poco	248	91,9	91,9	98,9
	De acuerdo / Mucho	3	1,1	1,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 39 se puede observar que 248 clientes manifestaron que la comida del restaurante algunas veces es de calidad. Además en la figura 66 solo 3 personas dijeron estar de acuerdo a la pregunta antes indicada.

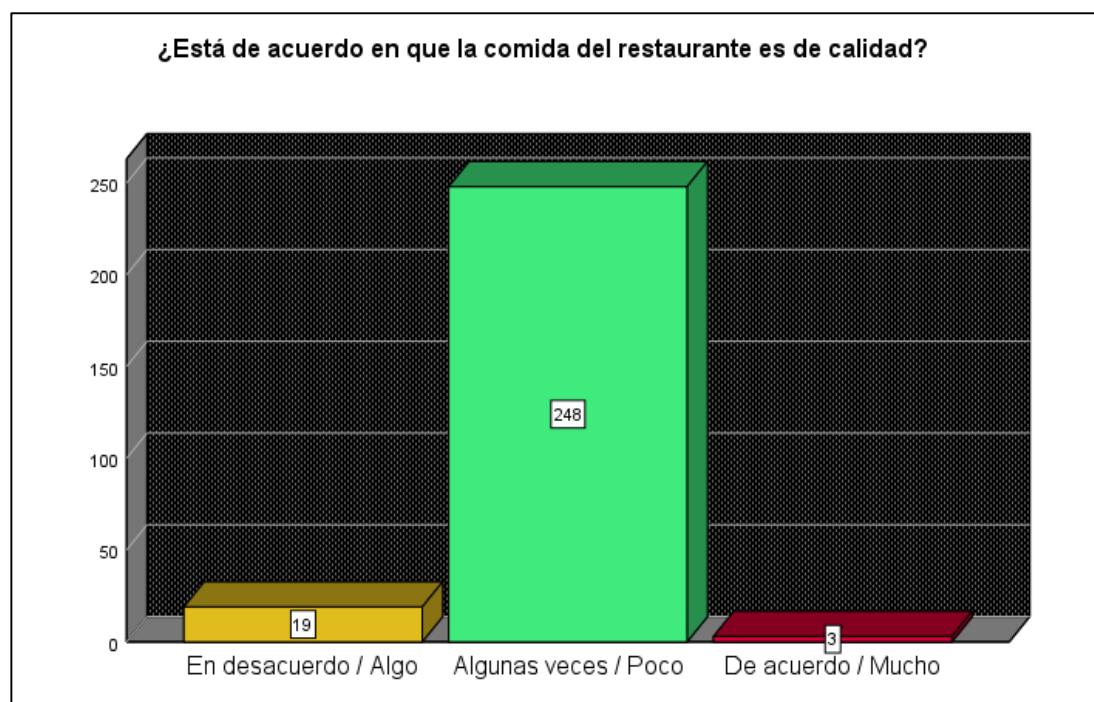


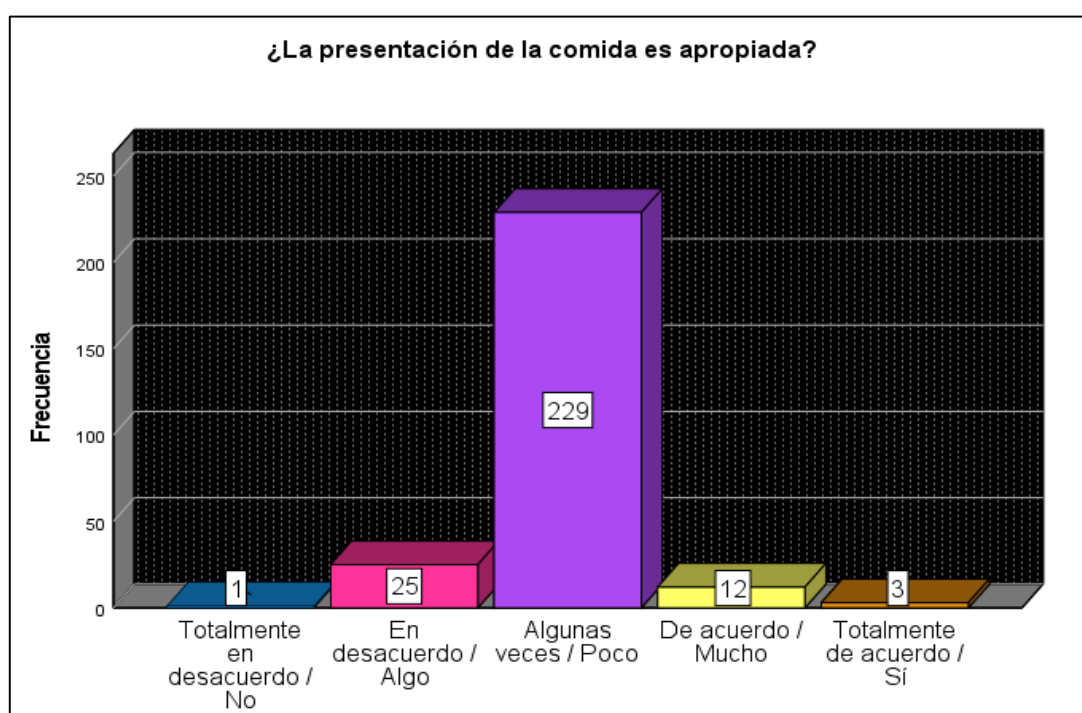
Figura 66. Calidad de la comida de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

**Cuadro 40. Presentación de la comida de Toque Marino SAC.**

¿La presentación de la comida es apropiada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	25	9,3	9,3	9,6
	Algunas veces / Poco	229	84,8	84,8	94,4
	De acuerdo / Mucho	12	4,4	4,4	98,9
	Totalmente de acuerdo / Sí	3	1,1	1,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Con respecto a la presentación de la comida, un 84,8% manifestó que algunas veces es apropiada (ver cuadro 40), mientras que solo 3 clientes consideraron estar totalmente de acuerdo con la presentación de la comida que realiza Toque Marino SAC (ver figura 67).

**Figura 67. Presentación de la comida de Toque Marino SAC.** Elaboración propia.

Cuadro 41. Calidad del servicio brindado.

¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	21	7,8	7,8	7,8
	Algunas veces / Poco	248	91,9	91,9	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 41 se observa que un 91,9% de los clientes consideraron que algunas veces el restaurante brinda un servicio de calidad. Además en la figura 68 se muestra que un 7,8% de los encuestados estuvieron en desacuerdo con la pregunta antes mencionada.

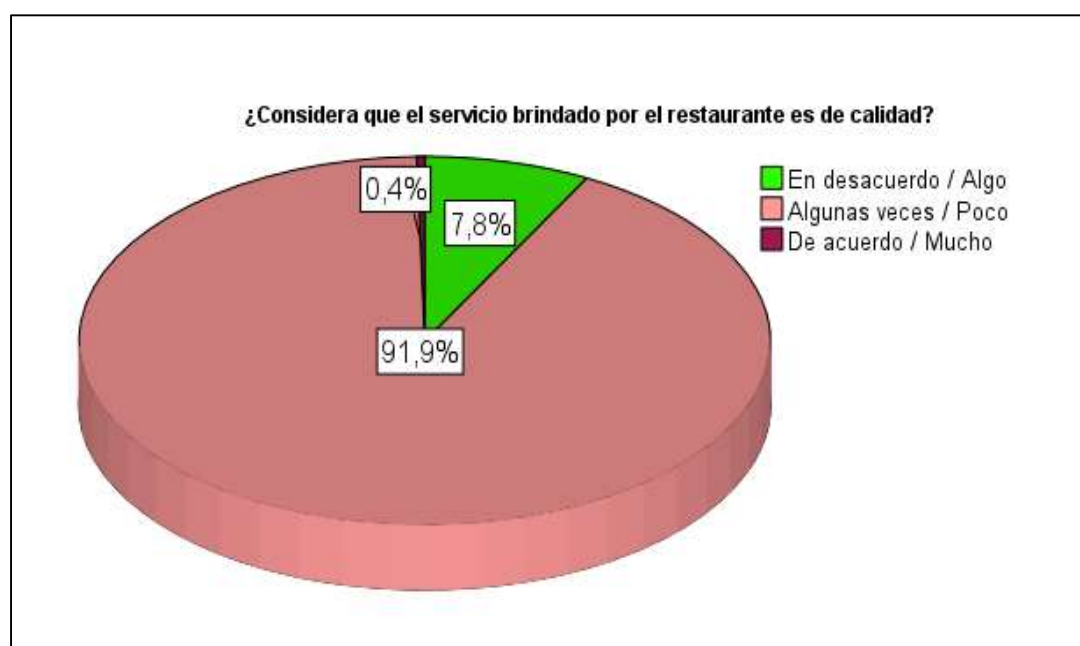


Figura 68. Calidad del servicio brindado. Elaboración propia.

Cuadro 42. Creación de valor con el servicio brindado.

¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	28	10,4	10,4	10,4
	Algunas veces / Poco	232	85,9	85,9	96,3
	De acuerdo / Mucho	10	3,7	3,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la pregunta si considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda un 85,9% respondió que algunas veces (ver cuadro 42). También un total de 28 encuestados respondieron estar en desacuerdo frente a la interrogante planteada (ver figura 69).

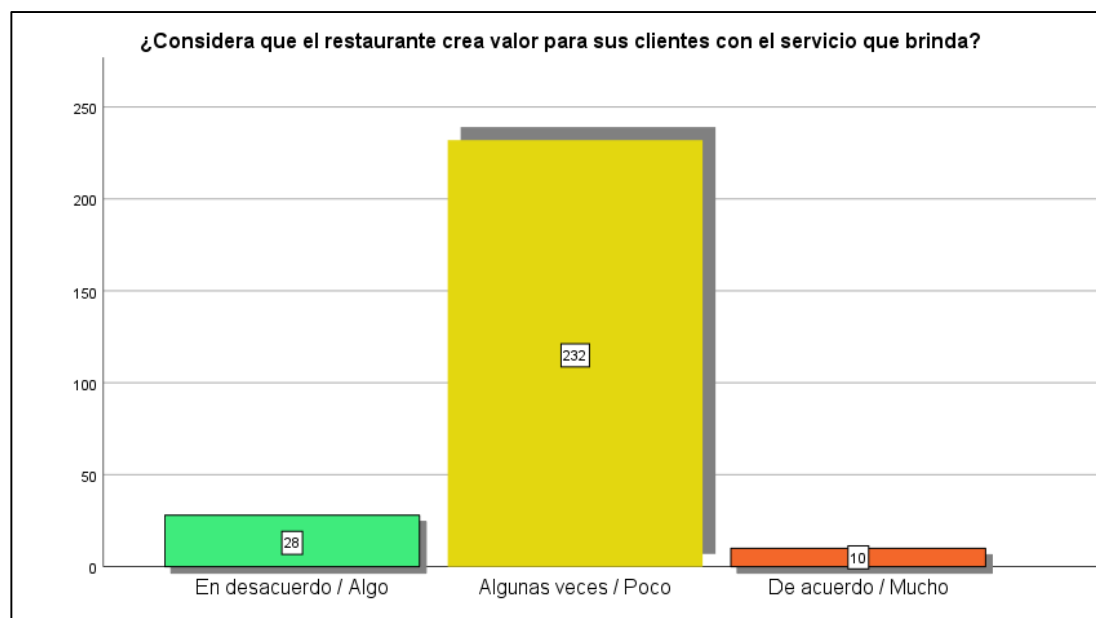


Figura 69. Creación de valor con el servicio brindado. Elaboración propia.

Cuadro 43. Reclamo o queja por el servicio recibido.

En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	26	9,6	9,6	9,6
	Algunas veces / Poco	243	90,0	90,0	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Con un 90,0% del total de encuestados respondieron pocas veces ante la pregunta nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido tal como se visualiza en el cuadro 43. Asimismo 26 clientes manifestaron estar en desacuerdo tal como se muestra en la figura 70.

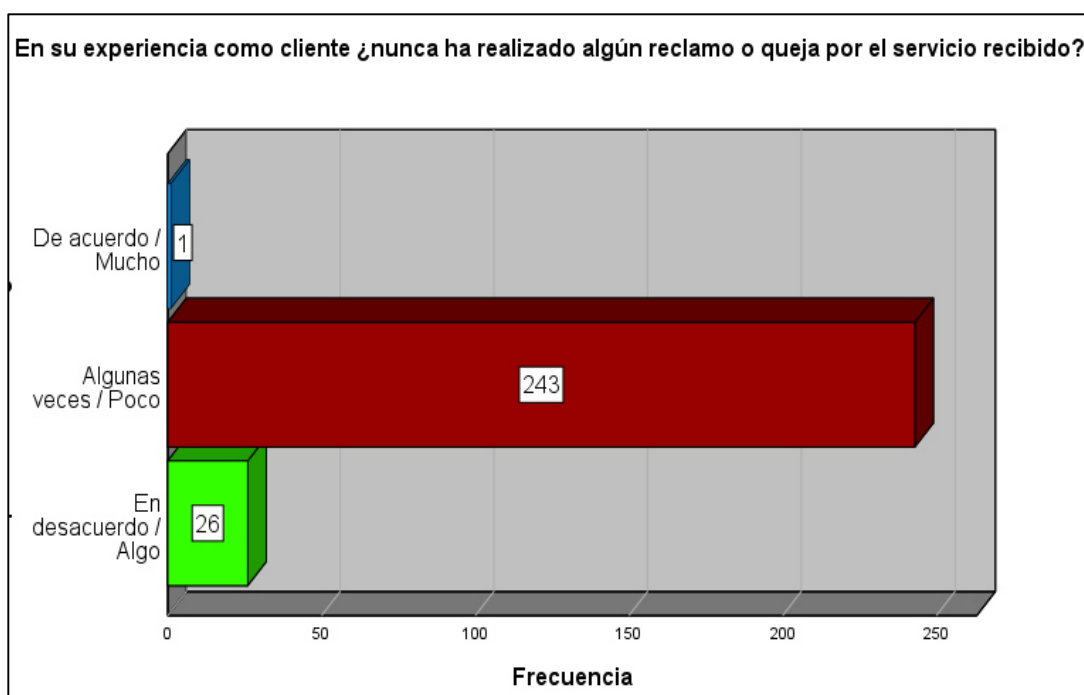


Figura 70. Reclamo o queja por el servicio recibido. Elaboración propia.

Cuadro 44. Atención del personal.

¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	2	,7	,7	,7
	En desacuerdo / Algo	28	10,4	10,4	11,1
	Algunas veces / Poco	235	87,0	87,0	98,1
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Del total de encuestados 235, consideraron que algunas veces la atención del personal fue cordial y amable, tal como se observa en el cuadro 44. Además solo un 0,7% de los clientes manifestó estar totalmente en desacuerdo con la pregunta realizada (ver figura 71).



Figura 71. Atención del personal. Elaboración propia.

Cuadro 45. Atención brindada por el personal.

¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	23	8,5	8,5	8,5
	Algunas veces / Poco	244	90,4	90,4	98,9
	De acuerdo / Mucho	3	1,1	1,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Se observa que en el cuadro 45, un total de 244 personas respondieron sentirse poco satisfechas con la atención brindada por el personal. Asimismo en la figura 72 solo tres encuestados estuvieron de acuerdo con la atención brindada por el personal.

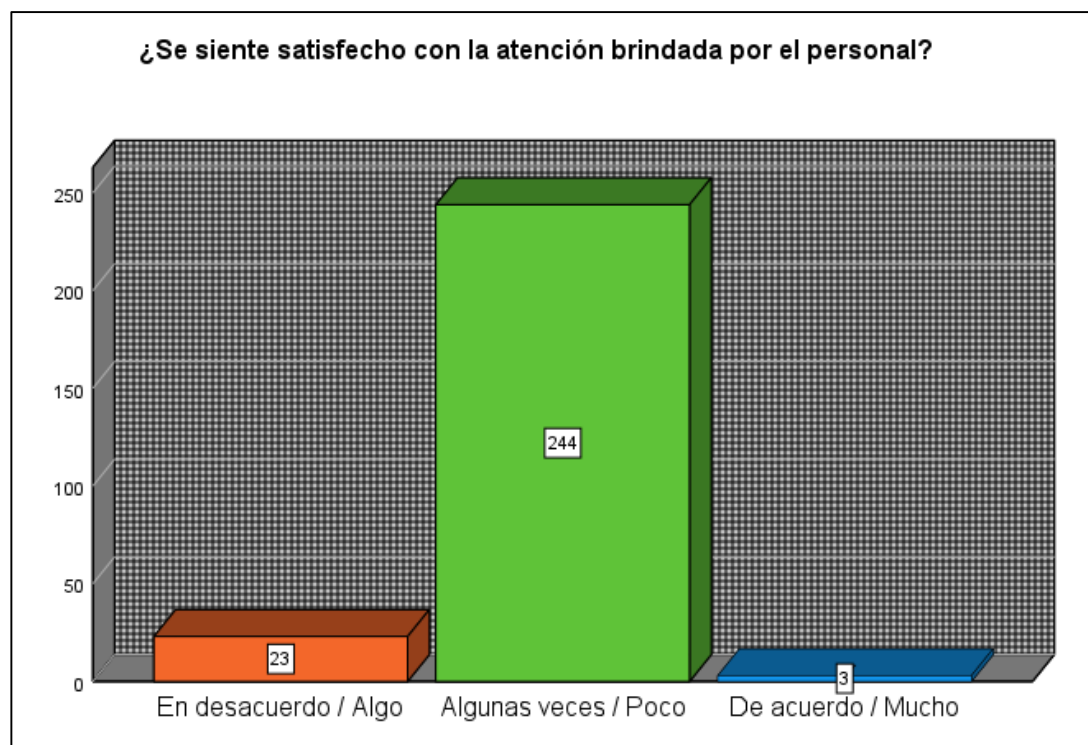


Figura 72. Atención brindada por el personal. Elaboración propia.

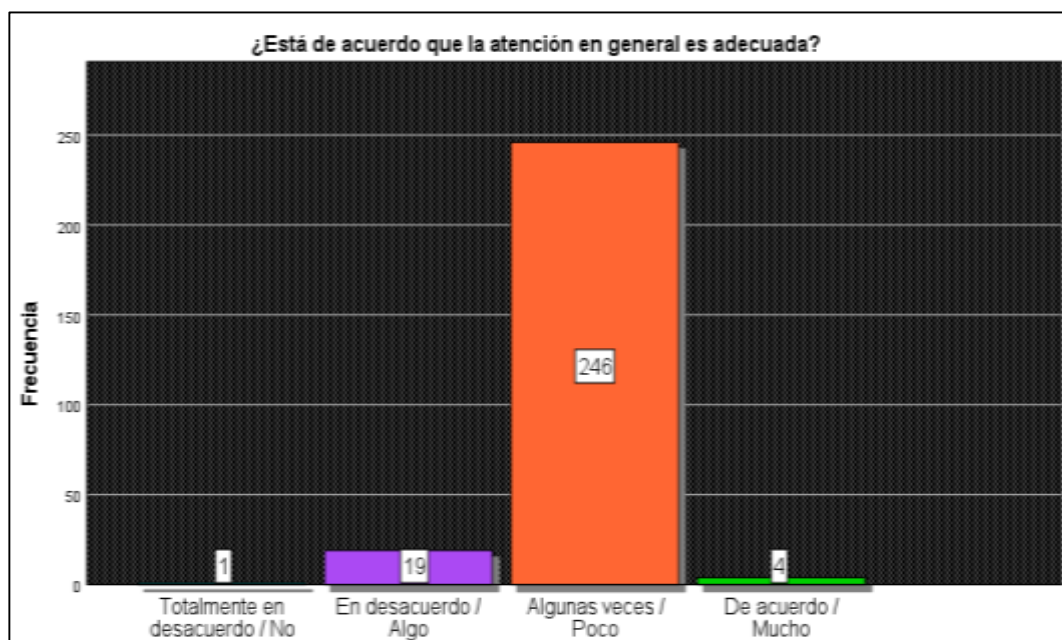


**Cuadro 46. Atención en general de Toque Marino SAC.**

¿Está de acuerdo que la atención en general es adecuada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	19	7,0	7,0	7,4
	Algunas veces / Poco	246	91,1	91,1	98,5
	De acuerdo / Mucho	4	1,5	1,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Con un 91,1% los clientes manifestaron sentir algunas veces adecuada la atención en general del restaurante Toque Marino SAC (ver cuadro 46). También en la figura 73 se puede visualizar que solo 4 encuestados dijeron estar de acuerdo con la pregunta solicitada.



**Figura 73. Atención en general de Toque Marino SAC.** Elaboración propia.

Cuadro 47. Toque Marino como primera opción.

¿Toque Marino SAC es su primera opción cómo restaurante de comida marina?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	21	7,8	7,8	7,8
	Algunas veces / Poco	243	90,0	90,0	97,8
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Al consultarle a los encuestados si Toque Marino SAC es su primera opción cómo restaurante de comida marina, 243 clientes dijeron algunas veces tal como se observa en el cuadro 47. Mientras que en la figura 74 solo 0,4% manifestaron estar totalmente de acuerdo.

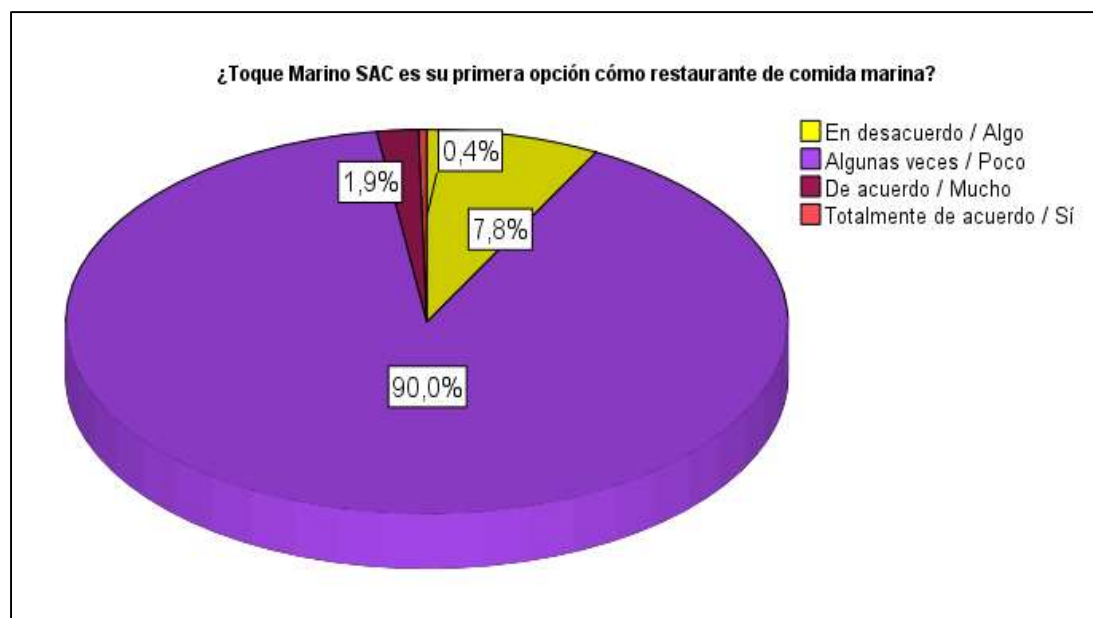


Figura 74. Toque Marino SAC como primera opción. Elaboración propia.

Cuadro 48. Recomendación sobre Toque Marino SAC.

¿Les recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	19	7,0	7,0	7,0
	Algunas veces / Poco	247	91,5	91,5	98,5
	De acuerdo / Mucho	4	1,5	1,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 91,5% de los clientes manifestaron que pocas veces recomendarían el restaurante a sus familiares y amigos (ver cuadro 48). Asimismo en la figura 75, solo 19 dijeron estar en desacuerdo con la interrogante planteada.

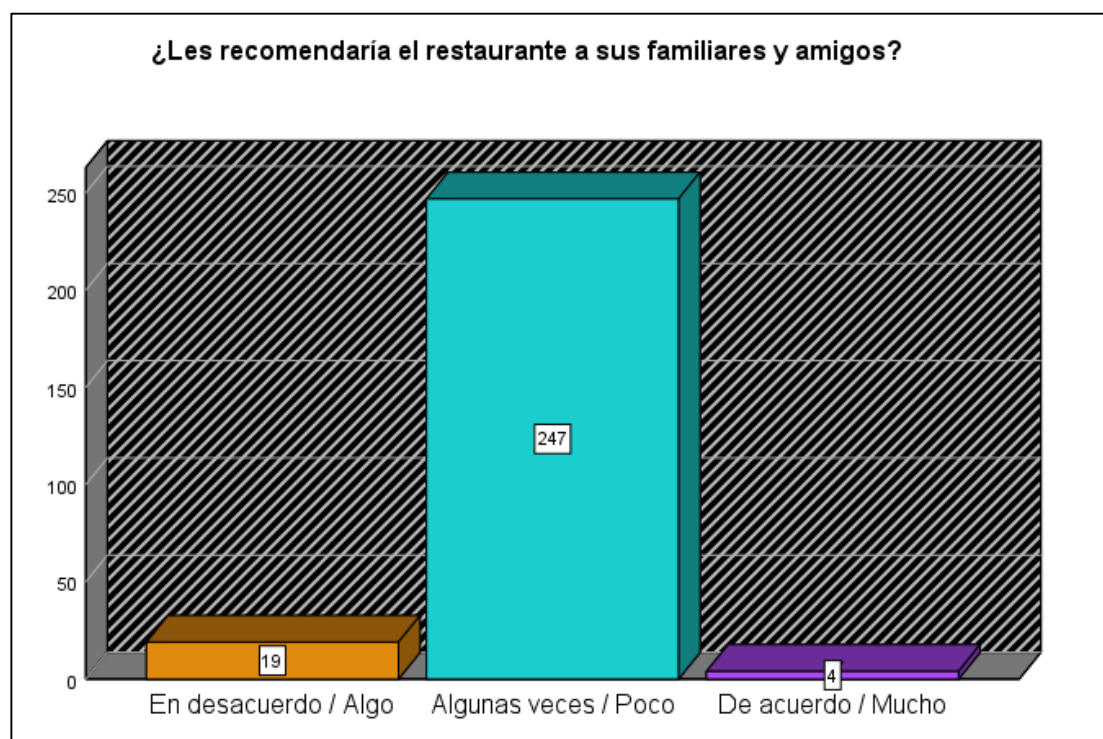


Figura 75. Recomendación sobre Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 49. Infraestructura y ambiente de Toque Marino SAC.

¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	11,1
	Algunas veces / Poco	221	81,9	81,9	93,0
	De acuerdo / Mucho	17	6,3	6,3	99,3
	Totalmente de acuerdo / Sí	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 49 se puede visualizar que solo 0,7% estuvieron totalmente de acuerdo en que la infraestructura y el ambiente del restaurante Toque Marino SAC son agradables. Además en la figura 76 destaca un total de 221 clientes que consideraron como respuesta algunas veces.

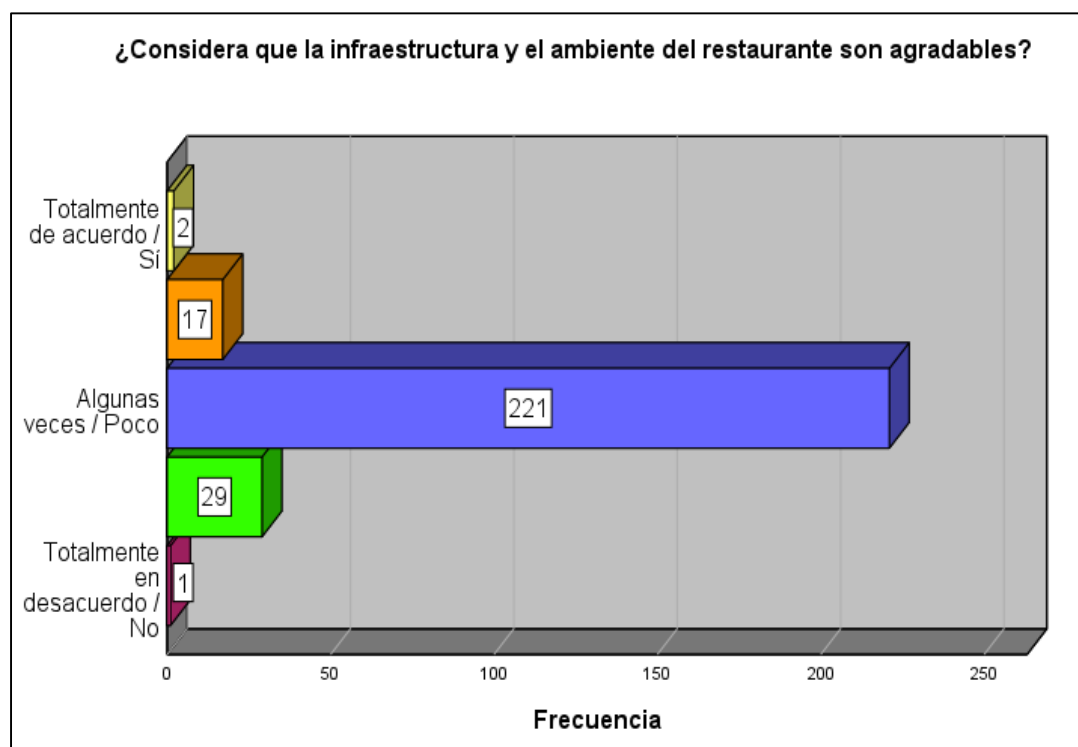


Figura 76. Infraestructura y ambiente de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 50. Precio por el servicio recibido.

¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	2	,7	,7	,7
	En desacuerdo / Algo	24	8,9	8,9	9,6
	Algunas veces / Poco	242	89,6	89,6	99,3
	De acuerdo / Mucho	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Del total de encuestados, 242 consideró que algunas veces el precio por el servicio recibido es el adecuado (ver cuadro 50). Asimismo 0,7% consideró estar totalmente en desacuerdo al igual que 0,7% manifestó estar de acuerdo (ver figura 77).

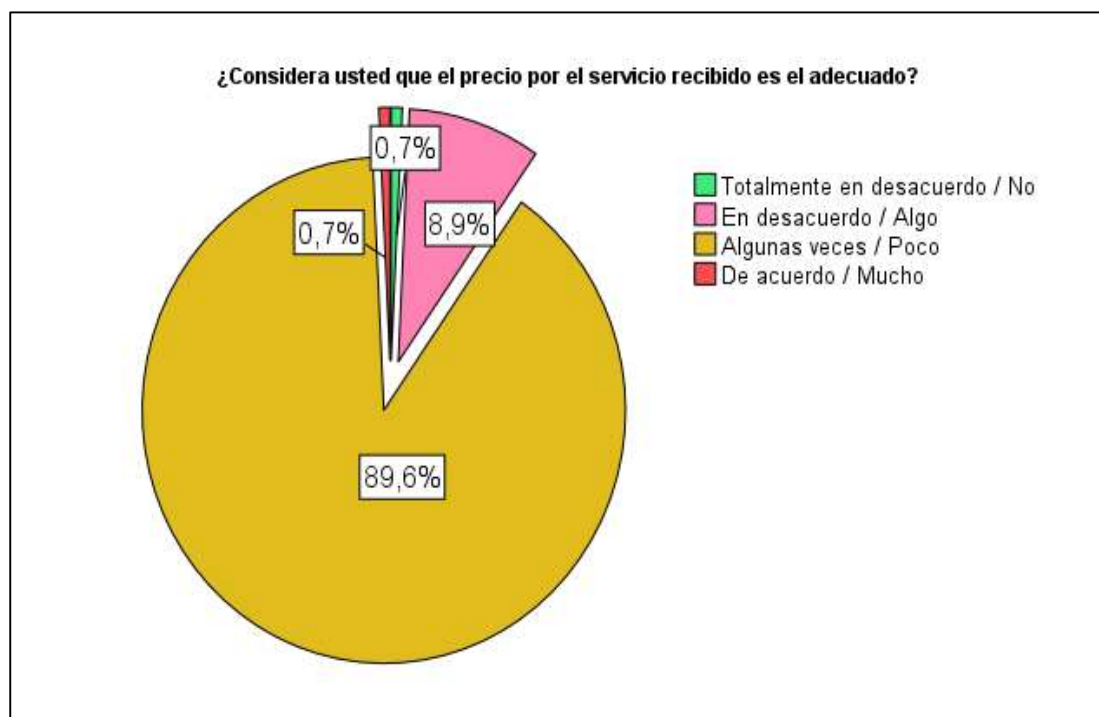


Figura 77. Precio por el servicio recibido. Elaboración propia.

Cuadro 51. Precio de la comida en otros restaurantes.

En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	21	7,8	7,8	7,8
	Algunas veces / Poco	248	91,9	91,9	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Se puede observar que en el cuadro 51 ninguno de los encuestados consideró estar totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo respecto a que si en otros restaurantes de comida marina de la zona el precio es superior. Además en la figura 78 se observa que solo 1 cliente manifestó estar de acuerdo con la interrogante planteada.

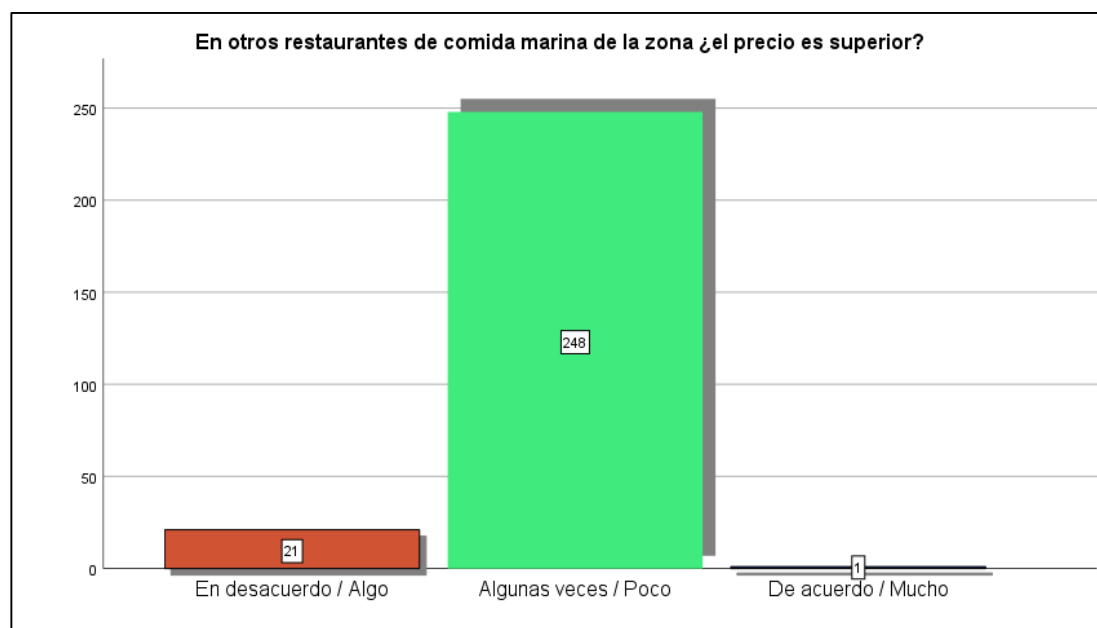


Figura 78. Precio de la comida en otros restaurantes. Elaboración propia.

Cuadro 52. Equilibrio entre la calidad del servicio y el precio.

¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	21	7,8	7,8	7,8
	Algunas veces / Poco	248	91,9	91,9	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 52 como en la figura 79 se puede visualizar que 91,9% de los clientes consideran que algunas veces existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio. Asimismo 21 clientes consideraron estar en desacuerdo con la pregunta antes indicada.

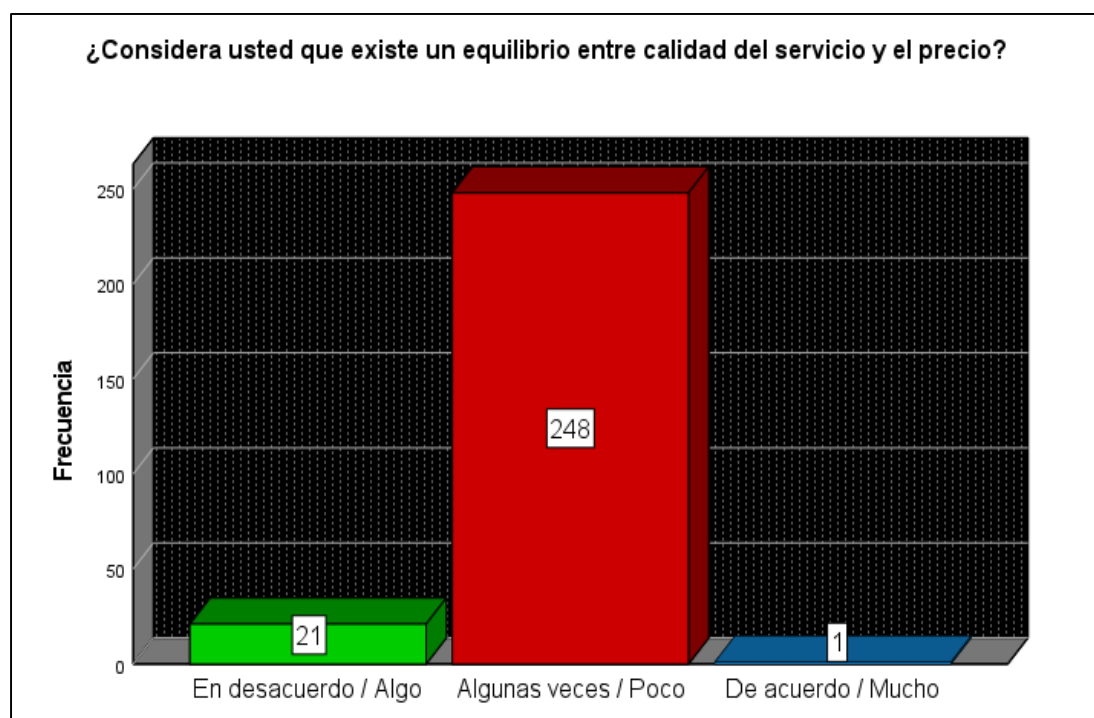


Figura 79. Equilibrio entre la calidad del servicio y el precio. Elaboración propia.

Cuadro 53. Atención de pedido.

¿Está de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	2	,7	,7	,7
	En desacuerdo / Algo	23	8,5	8,5	9,3
	Algunas veces / Poco	244	90,4	90,4	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 53 destaca un total de 244 clientes que respondieron algunas veces ante a pregunta si está de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo. También en la figura 80 un 0,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo en respuesta a la interrogante antes indicada.



Figura 80. Atención de pedido. Elaboración propia.



Cuadro 54. Demora al momento de servir la comida.

¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	2	,7	,7	,7
	En desacuerdo / Algo	21	7,8	7,8	8,5
	Algunas veces / Poco	246	91,1	91,1	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 91,1% de los encuestados consideró que algunas veces nunca hubo demora al momento de servirle la comida, mientras que un 7,8% estuvieron en desacuerdo (ver cuadro 54). Asimismo solo 1 cliente respondió estar de acuerdo ante la consulta realizada (ver figura 81).

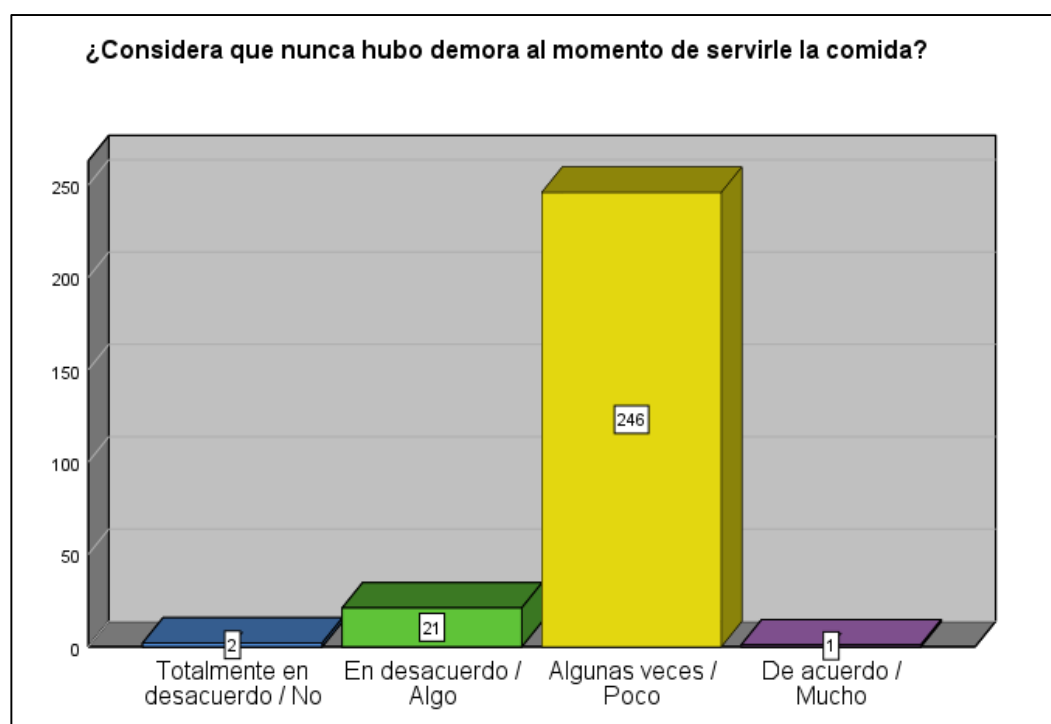


Figura 81. Demora al momento de servir la comida. Elaboración propia.

Cuadro 55. Creación de valor a través de actividades de atención.

¿Está de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidamente	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	27	10,0	10,0	10,4
	Algunas veces / Poco	236	87,4	87,4	97,8
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la pregunta está de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente, un 87,4% respondieron algunas veces, tal como se observa en el cuadro 55. Asimismo 27 encuestados respondieron estar en desacuerdo ante la pregunta realizada, tal como se observa en la figura 82.

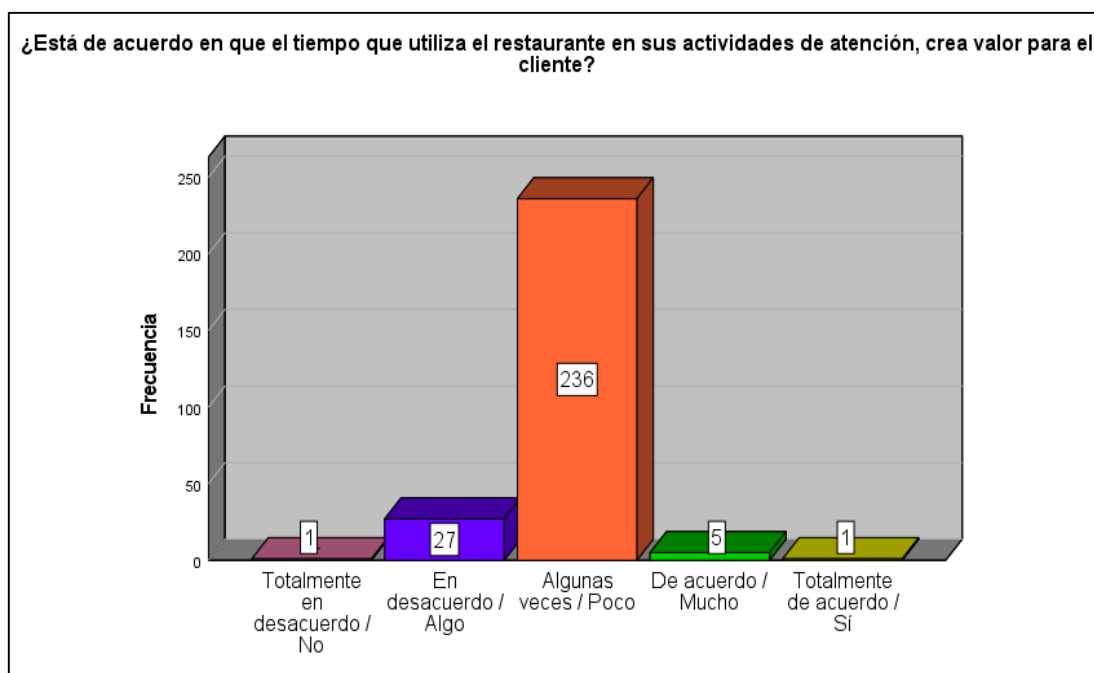


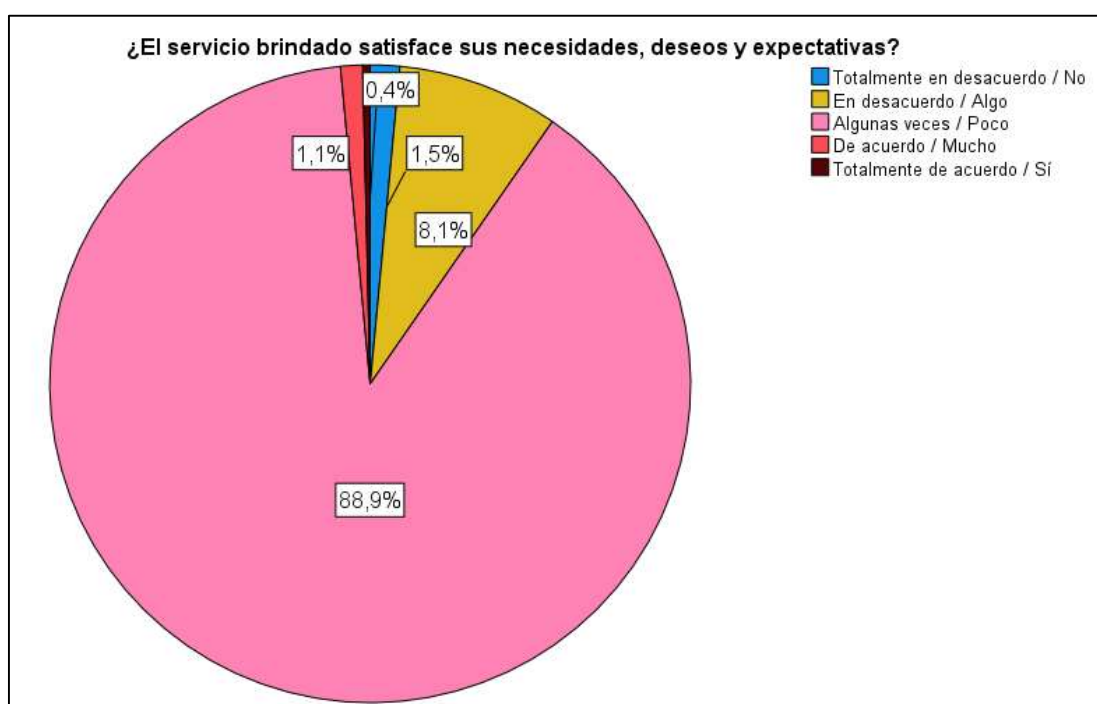
Figura 82. Creación de valor a través de actividades de atención. Elaboración propia.

Cuadro 56. **Servicio brindado.**

¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	4	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo / Algo	22	8,1	8,1	9,6
	Algunas veces / Poco	240	88,9	88,9	98,5
	De acuerdo / Mucho	3	1,1	1,1	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 56, se puede visualizar que un total de 240 clientes consideraron que algunas veces el servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas. Asimismo en la figura 83 se observa que un 0,4% respondió estar totalmente de acuerdo frente a un 1,5% que dijo estar totalmente en desacuerdo.

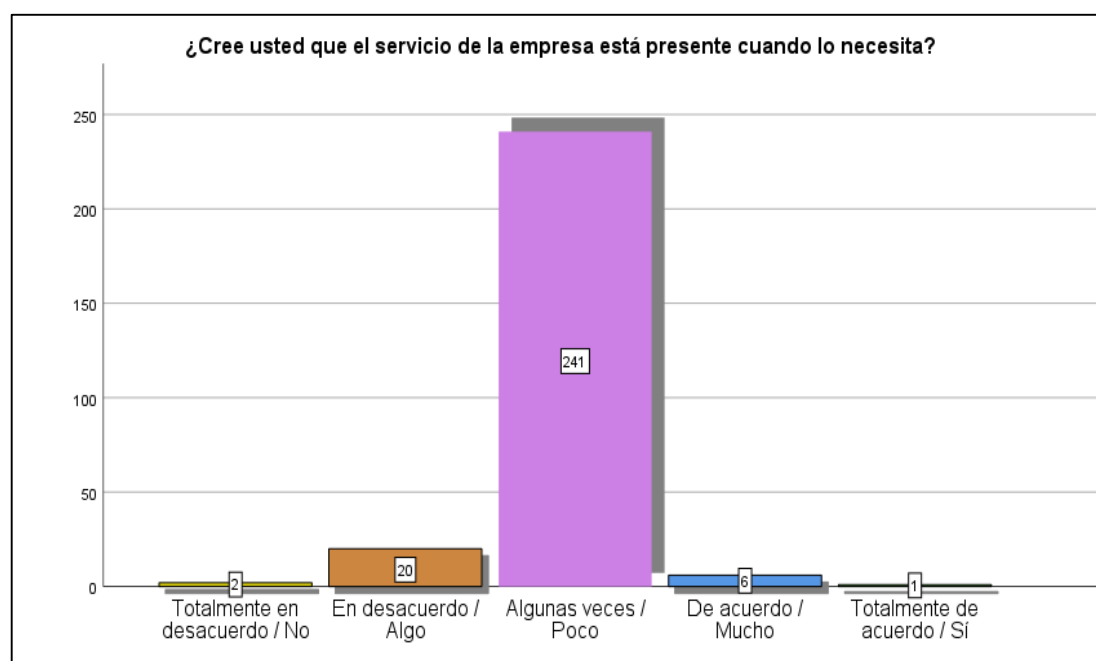
Figura 83. **Servicio brindado.** Elaboración propia.

**Cuadro 57. Presencia del servicio de Toque Marino SAC.**

¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	2	,7	,7	,7
	En desacuerdo / Algo	20	7,4	7,4	8,1
	Algunas veces / Poco	241	89,3	89,3	97,4
	De acuerdo / Mucho	6	2,2	2,2	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 57 como en la figura 84, destaca un 89,3% que respondieron algunas veces ante la pregunta cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita. Además solo 1 persona respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta antes indicada.

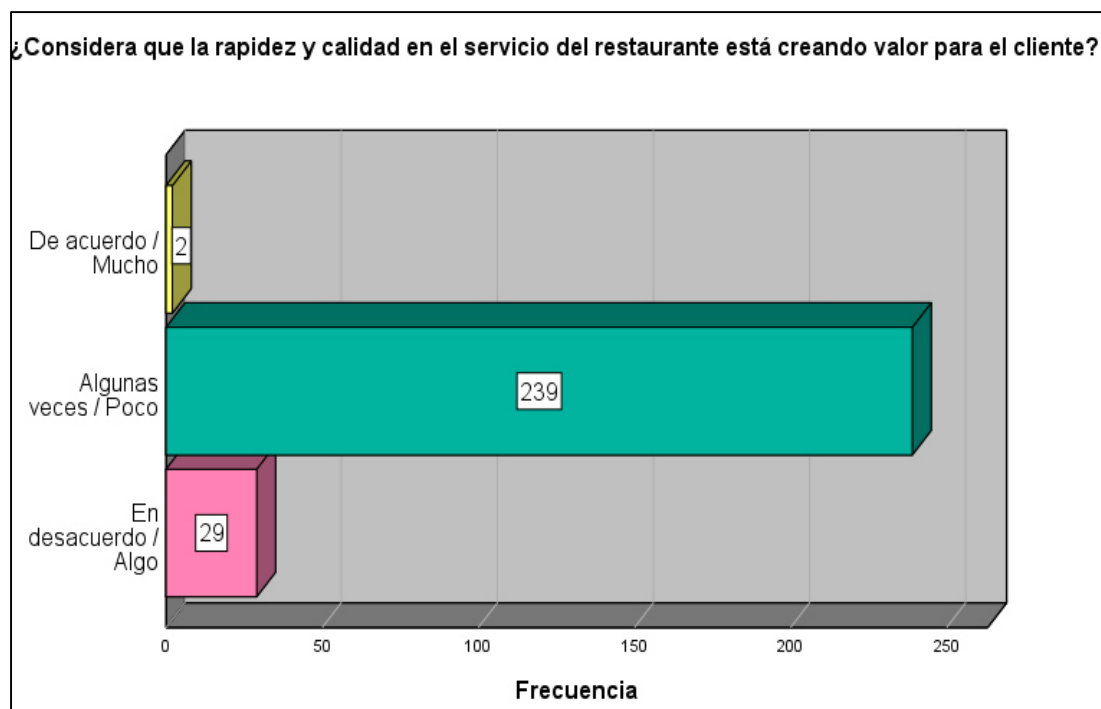
**Figura 84. Presencia del servicio de Toque Marino SAC.** Elaboración propia.

**Cuadro 58. Creación de valor para el cliente a través de la rapidez y calidad del servicio.**

¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	10,7
	Algunas veces / Poco	239	88,5	88,5	99,3
	De acuerdo / Mucho	2	,7	,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Con la interrogante si considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente, 88,5% respondió algunas veces (ver cuadro 58). También 29 encuestados manifestó estar en desacuerdo con la pregunta planteada (ver figura 85).



**Figura 85. Creación de valor para el cliente a través de la rapidez y calidad del servicio.** Elaboración propia.

Cuadro 59. Visita al restaurante Toque Marino SAC.

Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	22	8,1	8,1	8,5
	Algunas veces / Poco	243	90,0	90,0	98,5
	De acuerdo / Mucho	4	1,5	1,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 59, un total de 243 clientes consideraron que algunas veces visitarían el restaurante nuevamente. Asimismo en la figura 86 se muestra que un 1,5% respondió estar de acuerdo ante la mencionada pregunta, frente a un 0,4% que mencionaron estar totalmente en desacuerdo.

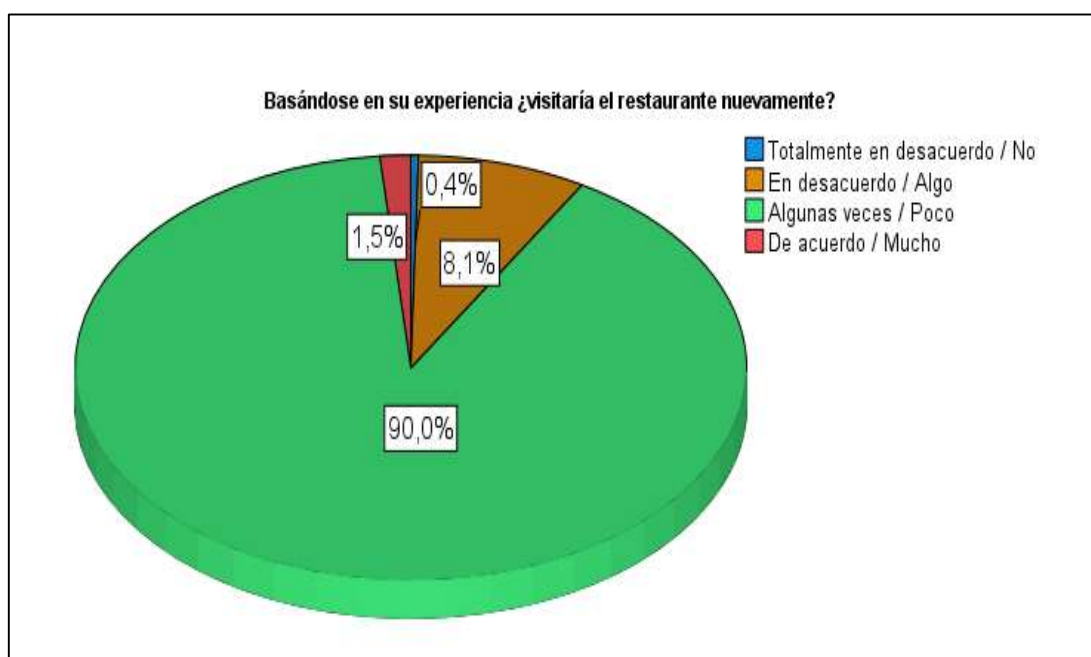


Figura 86. Visita al restaurante Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 60. Ofertas del restaurante Toque Marino SAC.

¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	178	65,9	65,9	65,9
	En desacuerdo / Algo	85	31,5	31,5	97,4
	Algunas veces / Poco	7	2,6	2,6	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 65,9% de los clientes encuestados, respondieron estar totalmente en desacuerdo ante la pregunta si alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante tal como se observa en el cuadro 60. Además 85 clientes manifestaron estar en desacuerdo, tal como se visualiza en la figura 87.

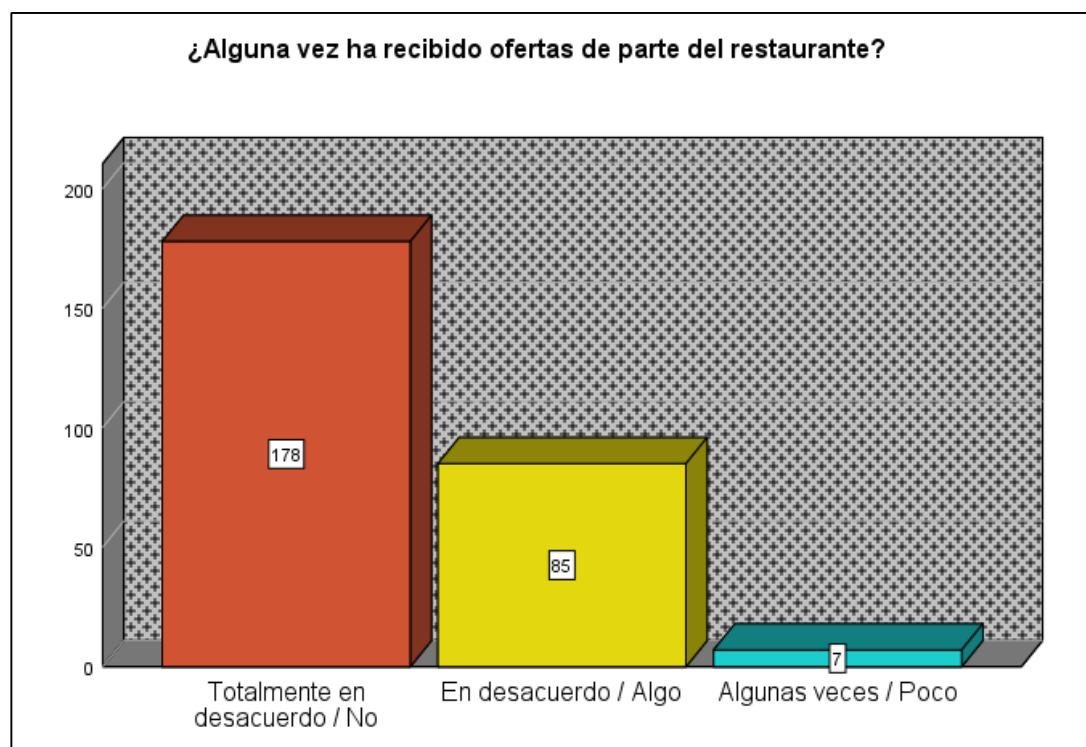


Figura 87. Ofertas del restaurante Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 61. Valor agregado de su servicio

¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	30	11,1	11,1	11,5
	Algunas veces / Poco	234	86,7	86,7	98,1
	De acuerdo / Mucho	5	1,9	1,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Ante la pregunta si considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio, destaca un 86,7% que respondió algunas veces (ver cuadro 61). Además 30 clientes manifestaron estar en desacuerdo con la interrogante planteada (ver figura 88).

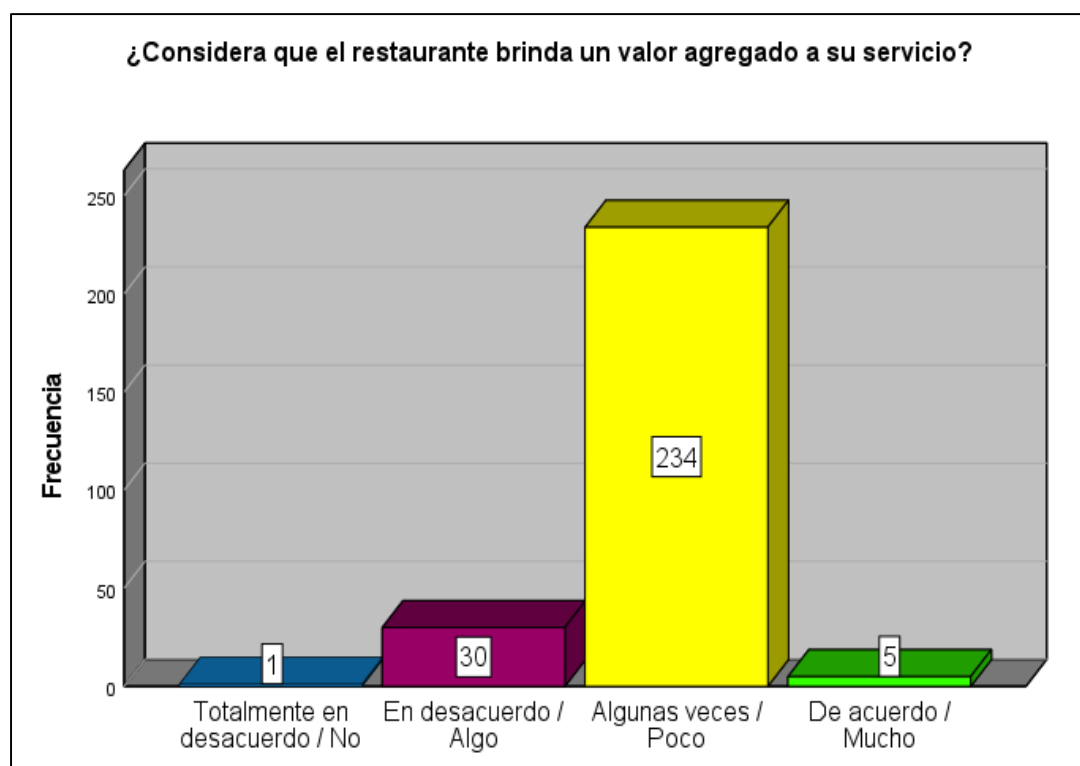


Figura 88. Valor agregado de su servicio. Elaboración propia.



Cuadro 62. Comida del restaurante nutritiva.

¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo / Algo	26	9,6	9,6	10,0
	Algunas veces / Poco	230	85,2	85,2	95,2
	De acuerdo / Mucho	12	4,4	4,4	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Tanto en el cuadro 62 como en la figura 89 se observa un total de 230 clientes quienes respondieron algunas veces ante la pregunta si considera que la comida del restaurante es nutritiva. Asimismo un 4,4% consideró estar de acuerdo con la pregunta realizada.

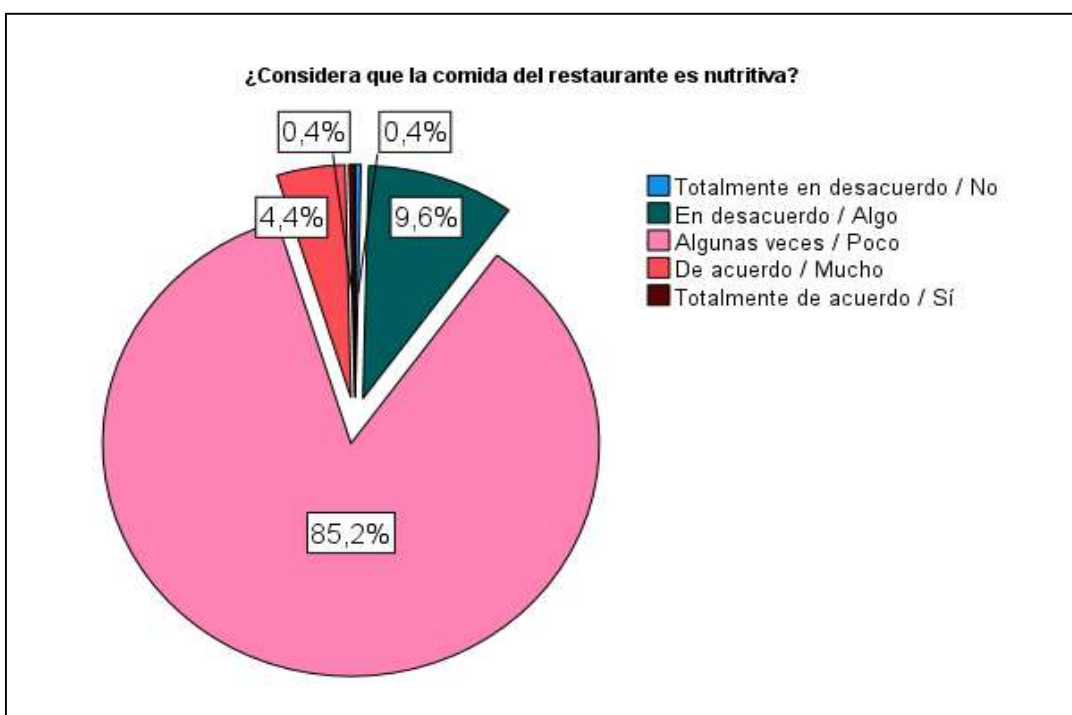


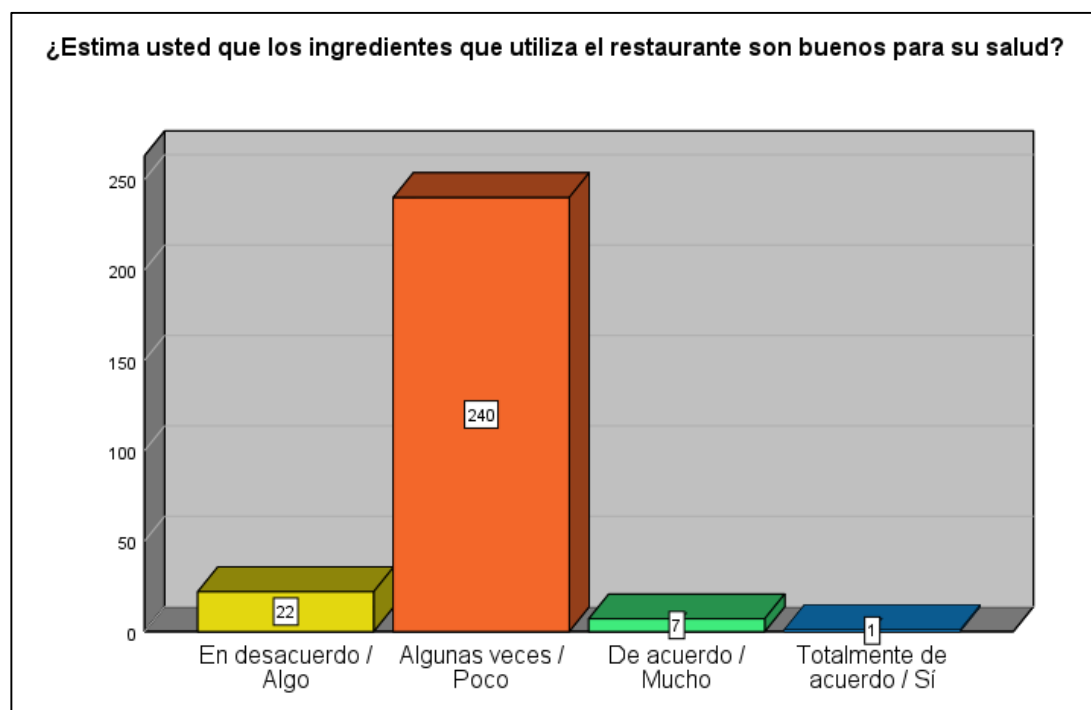
Figura 89. Comida del restaurante nutritiva. Elaboración propia.

**Cuadro 63. Ingredientes del restaurante buenos para la salud.**

¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	22	8,1	8,1	8,1
	Algunas veces / Poco	240	88,9	88,9	97,0
	De acuerdo / Mucho	7	2,6	2,6	99,6
	Totalmente de acuerdo / Sí	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Del total de clientes encuestados 88,9% consideró que algunas veces los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud (ver cuadro 63). Además 22 clientes manifestaron estar en desacuerdo ante la interrogante planteada (ver figura 90).

**Figura 90. Ingredientes del restaurante buenos para la salud.** Elaboración propia.

Cuadro 64. Protocolos de bioseguridad de Toque Marino SAC.

¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo / No	3	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo / Algo	29	10,7	10,7	11,9
	Algunas veces / Poco	210	77,8	77,8	89,6
	De acuerdo / Mucho	25	9,3	9,3	98,9
	Totalmente de acuerdo / Sí	3	1,1	1,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Del cuadro 64 se destaca que un total de 210 clientes consideran que pocas veces el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud. Asimismo en la figura 84, solo un 1,1% manifestó estar totalmente de acuerdo al igual que 1,1% dijo estar totalmente en desacuerdo tal como se muestra en la figura 91.

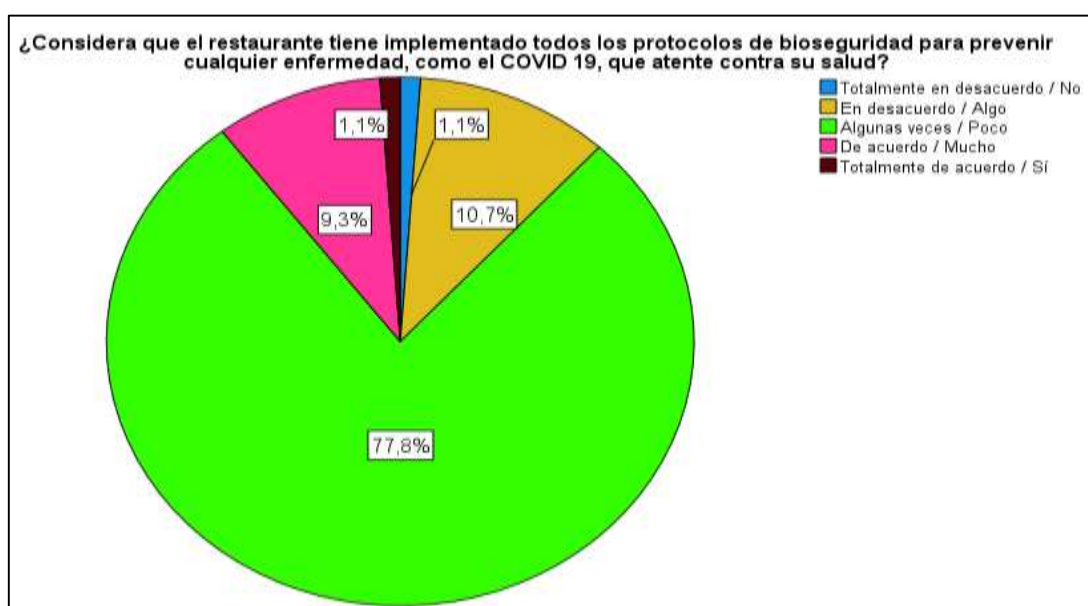


Figura 91. Protocolos de bioseguridad de Toque Marino SAC. Elaboración propia.

Cuadro 65. Normas de higiene y seguridad.

¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	18	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces / Poco	251	93,0	93,0	99,6
	De acuerdo / Mucho	1	,4	,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Al ser consultados los clientes si consideran que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad un 93% respondió algunas veces (ver cuadro 65). Asimismo solo 1 encuestado respondió estar de acuerdo con la pregunta realizada (ver figura 92).

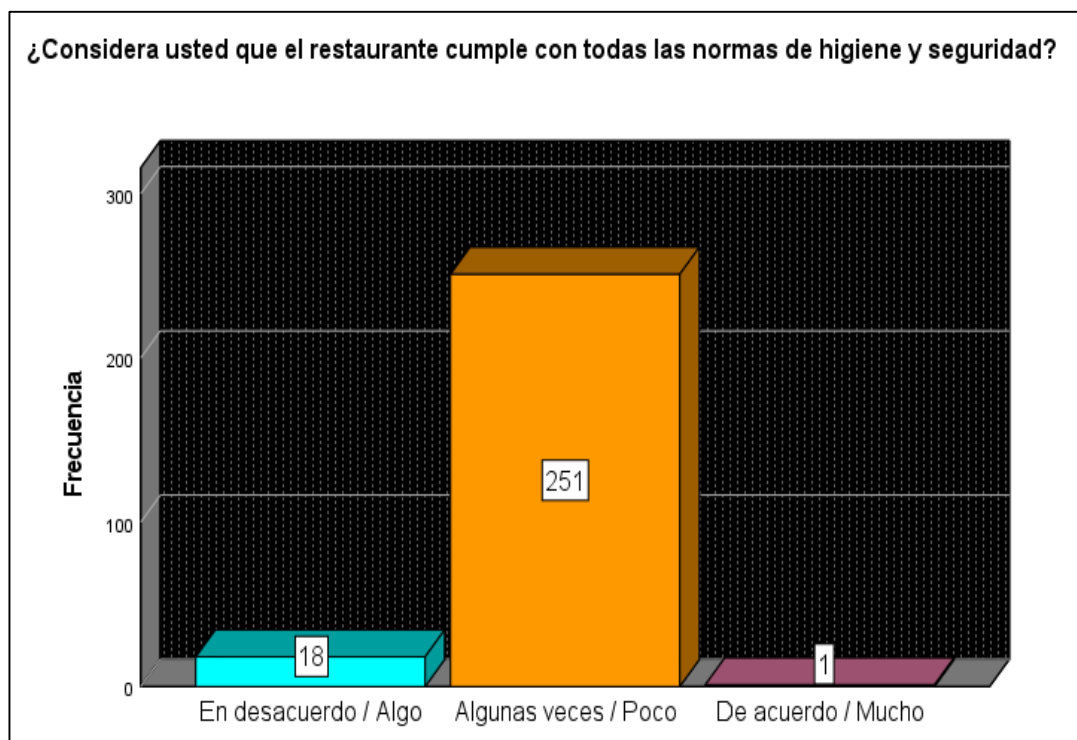


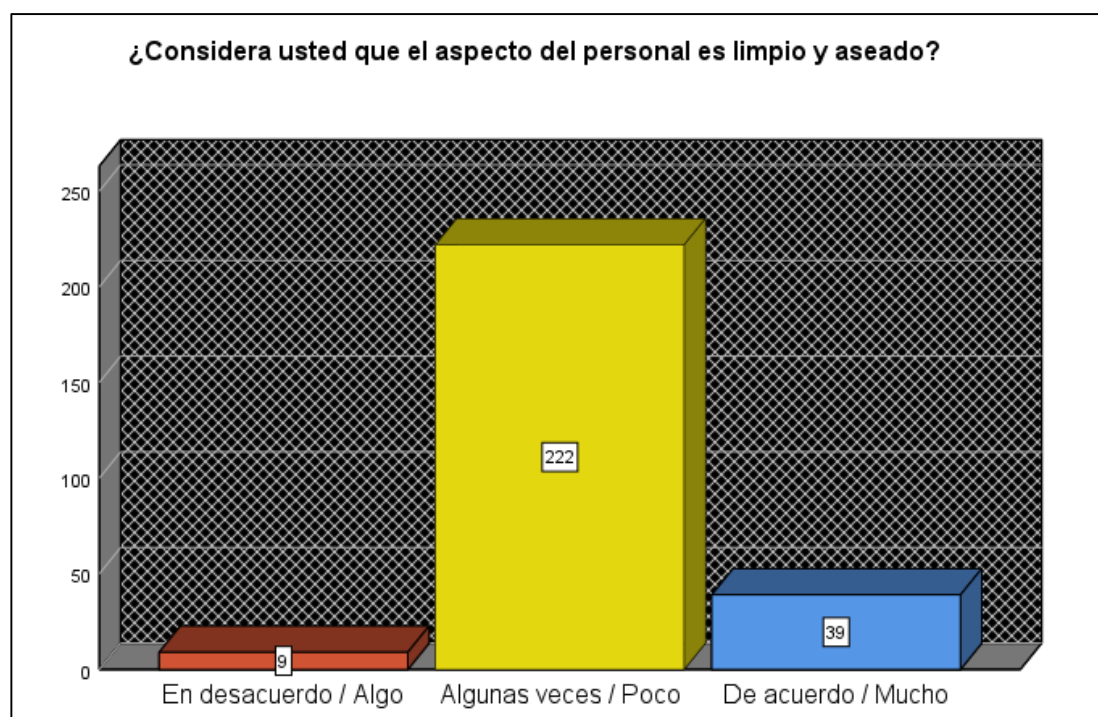
Figura 92. Normas de higiene y seguridad. Elaboración propia.

**Cuadro 66. Aspecto del personal**

¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	9	3,3	3,3	3,3
	Algunas veces / Poco	222	82,2	82,2	85,6
	De acuerdo / Mucho	39	14,4	14,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

En el cuadro 66 se observa que 222 clientes consideraron que algunas veces el aspecto del personal es limpio y aseado. Además en la figura 93 se visualiza que 9 encuestados estuvieron en desacuerdo, con la interrogante realizada.



**Figura 93. Aspecto del personal.** Elaboración propia.

Cuadro 67. Comida con buenas prácticas de manipulación e higiene.

¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo / Algo	17	6,3	6,3	6,3
	Algunas veces / Poco	249	92,2	92,2	98,5
	De acuerdo / Mucho	4	1,5	1,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los clientes de Toque Marino SAC.

Un 92,2% de los clientes respondió algunas veces ante la pregunta estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene (ver cuadro 67). También 6,3% de los encuestados respondió estar en desacuerdo ante la interrogante planteada (ver figura 94).

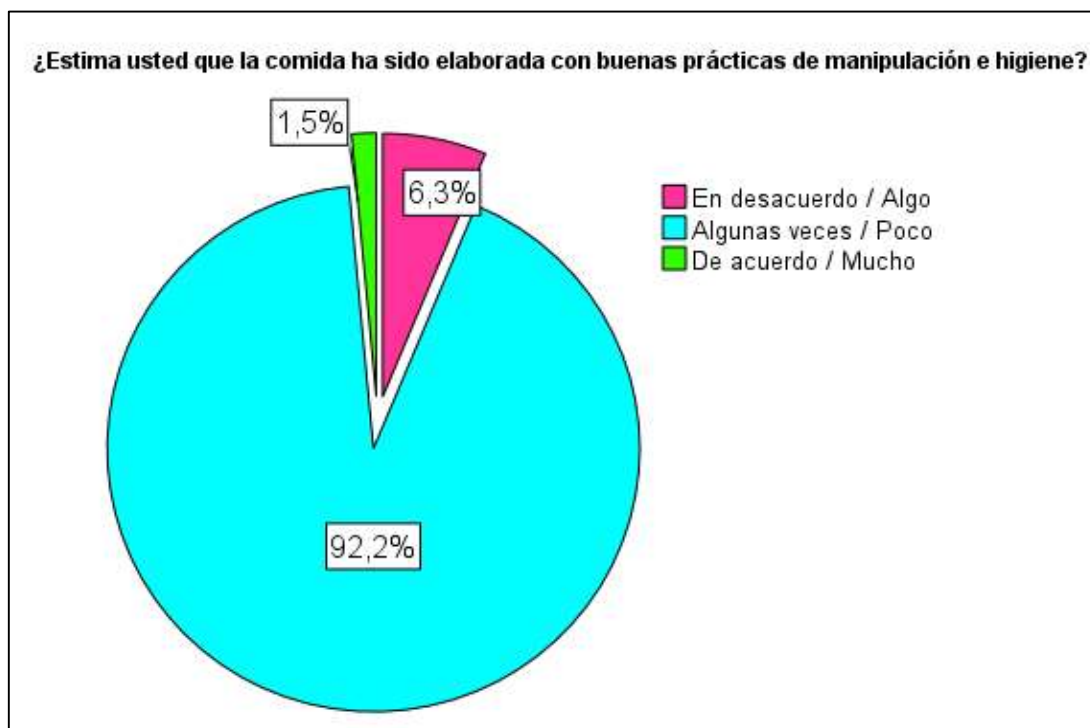


Figura 94. Comida con buenas prácticas de manipulación e higiene. Elaboración propia

#### 4.1.2. Análisis e interpretación por dimensiones.

Después de haberse analizado los cuestionarios tipo Likert, se aplicó la prueba estadística no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman, ya que según Camacho (2008) “Cuando las variables no tienen una distribución normal y cuando una o ambas variables se miden a una escala de intervalo u ordinal, se utilizan otras pruebas de correlación como por ejemplo Spearman”.

#### Hipótesis general

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

Ante la hipótesis general de esta investigación se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), dando como resultado un  $Rho=0,793$ , determinando de esta manera que existe una relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC, tal como se muestra en el cuadro 68.

**Cuadro 68. Correlación de Spearman entre la variable gestión estratégica y la variable creación de valor para los clientes.**

			Gestión Estratégica	Creación de valor para los clientes
Rho de Spea rman	Gestión Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	270	270
	Creación de valor para los clientes	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	270	270

Fuente. Elaboración propia.

En el contenido del cuadro 69; se destaca que un 74,4% de los clientes (201 encuestados) considera que existe una gestión estratégica REGULAR en el restaurante Toque Marino SAC; también este mismo porcentaje muestra que los encuestados consideran REGULAR la creación de valor para sus clientes que realiza Toque Marino SAC. Además ninguno de los encuestados manifiesta que la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes de Toque Marino SAC es MUY MALA o MUY BUENA, ya que dichas alternativas no figuran en el cuadro 69.

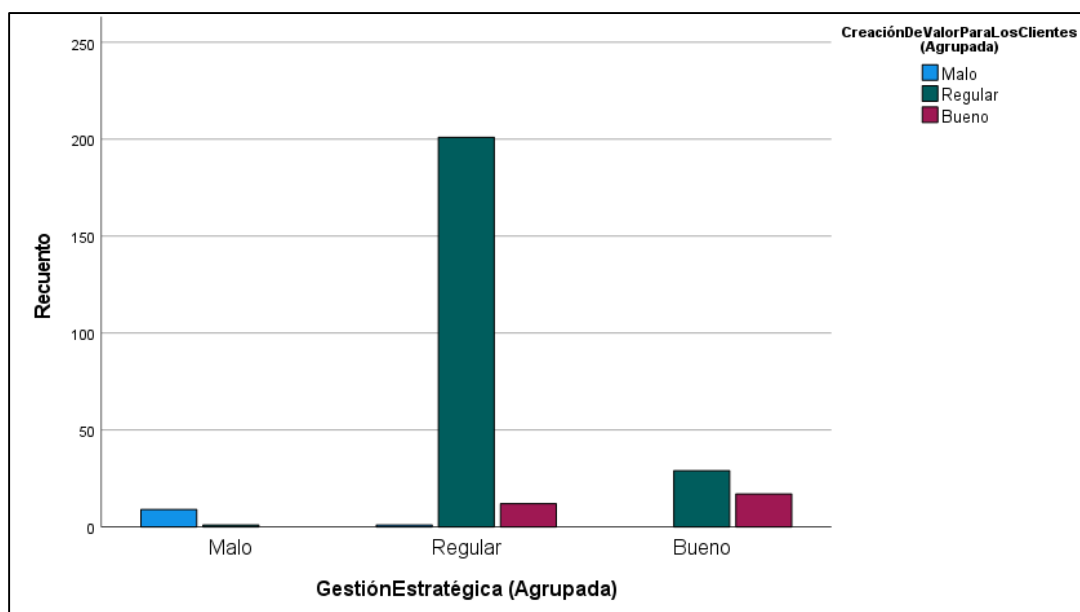
**Cuadro 69. Resultados de contrastación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes.**

			CreaciónDeValorParaLosClientes (Agrupada)			Total
			Malo	Regular	Bueno	
GestiónEstratégica (Agrupada)	Malo	Recuento	9	1	0	10
		% del total	3,3%	0,4%	0,0%	3,7%
	Regular	Recuento	1	201	12	214
		% del total	0,4%	74,4%	4,4%	79,3%
	Bueno	Recuento	0	29	17	46
		% del total	0,0%	10,7%	6,3%	17,0%
Total		Recuento	10	231	29	270
		% del total	3,7%	85,6%	10,7%	100,0%

Fuente. Elaboración propia.

En la figura 95 se observa un gráfico de barras, donde destaca el nivel regular tanto para la variable X como para la variable Y; en segundo lugar destaca el nivel bueno para ambas variables.





**Figura 95. Correlación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes.** Elaboración propia.

### Hipótesis específica 1

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

En el contenido del cuadro 70, se muestra la correlación entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y la dimensión beneficio total de la creación de valor para los clientes donde se obtuvo un coeficiente de Spearman  $Rho=0,621$  con una significancia de  $<0,001$ , determinando de esta manera la relación entre ambas dimensiones.

Asimismo en el cuadro 70 se observa las correlaciones entre todas las dimensiones, estableciéndose una correlación perfecta entre una misma dimensión.

**Cuadro 70. Correlaciones de Spearman entre las dimensiones de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes.**

			Correlaciones					
			Formulaci ón GE	Implement ación GE	Evaluaci ón GE	BeneficioT otal CVC	CostoTota l CVC	SaludAlime ntaria CVC
Rho de Spearman	Formulaci ón GE	Coeficiente de correlación	1,000	,589**	,345**	,621**	,646**	,460**
		Sig. (bilateral)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	270	270	270	270	270	270
	Implementaci ón GE	Coeficiente de correlación	,589**	1,000	,421**	,644**	,588**	,436**
		Sig. (bilateral)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	270	270	270	270	270	270
	Evaluaci ón GE	Coeficiente de correlación	,345**	,421**	1,000	,445**	,354**	,299**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001
		N	270	270	270	270	270	270
	BeneficioTot al_CVC	Coeficiente de correlación	,621**	,644**	,445**	1,000	,560**	,441**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001
		N	270	270	270	270	270	270
	CostoTotal_ CVC	Coeficiente de correlación	,646**	,588**	,354**	,560**	1,000	,377**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001
		N	270	270	270	270	270	270
	SaludAlimen taria_ CVC	Coeficiente de correlación	,460**	,436**	,299**	,441**	,377**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	270	270	270	270	270	270

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente.* Elaboración propia.

Se puede observar que en el cuadro 71 un 73,0% considera REGULAR tanto la formulación de la gestión estratégica como el beneficio total de la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC; asimismo se visualiza que 16 encuestados consideran BUENA la formulación de la gestión estratégica pero a la vez REGULAR el beneficio total de la creación de valor para los clientes. También se puede ver que solo un 0,4% de los

clientes consideran MUY BUENA ambas dimensiones y ninguno de los encuestados opinó que las dimensiones en análisis son MUY MALAS.

**Cuadro 71. Resultados de contrastación entre la dimensión formulación y la dimensión beneficio total**

			BeneficioTotal CVC (Agrupada)				Total
			MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Formulaci ón_GE (Agrupada )	MALO	Recuento	9	4	0	0	13
		% del total	3,3%	1,5%	0,0%	0,0%	4,8%
	REGUL AR	Recuento	0	197	31	0	228
		% del total	0,0%	73,0%	11,5%	0,0%	84,4%
	BUENO	Recuento	0	16	12	0	28
		% del total	0,0%	5,9%	4,4%	0,0%	10,4%
	MUY BUENO	Recuento	0	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%
Total		Recuento	9	217	43	1	270
		% del total	3.3%	80.4%	15.9%	0.4%	100.0%

Fuente. Elaboración propia.

También en el cuadro 70 se muestra el coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y la dimensión costo total de la creación de valor para los clientes que fue de  $Rho=0,646$  con una significancia  $<0,001$ , afirmando la correlación entre ambas dimensiones.

En el cuadro 72 destaca la consideración REGULAR con un 83,7% entre la formulación y la dimensión costo total de la creación de valor para los clientes. Con un 0,4% los clientes consideraron REGULAR la formulación de la gestión estratégica, pero a la vez MALO el costo total de la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC. Asimismo 25 encuestados opinaron que la formulación es BUENA, pero a la vez el costo

total de la creación de valor para los clientes lo consideraron REGULAR. Solo 1 cliente que representa el 0,4% consideró MUY BUENA la formulación, pero a la vez simplemente BUENO el costo total de la creación de valor para los clientes.

**Cuadro 72. Resultados de contrastación entre la dimensión formulación y el costo total.**

			CostoTotal_CVC (Agrupada)			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Formulación_G E (Agrupada)	MALO	Recuento	13	0	0	13
		% del total	4,8%	0,0%	0,0%	4,8%
	REGULAR	Recuento	1	226	1	228
		% del total	0,4%	83,7%	0,4%	84,4%
	BUENO	Recuento	0	25	3	28
		% del total	0,0%	9,3%	1,1%	10,4%
	MUY BUENO	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%
Total		Recuento	14	251	5	270
		% del total	5,2%	93,0%	1,9%	100,0%

*Fuente.* Elaboración propia.

Además el coeficiente de correlación de Spearman, como se muestra en el cuadro 70, fue de  $Rho=0,460$  entre la formulación de la gestión estratégica y la dimensión salud alimentaria de la creación de valor para los clientes, asimismo se tuvo una significancia de  $<0,001$ .

Se visualiza en el contenido del cuadro 73 que los clientes no consideraron ni MUY BUENA ni MUY MALA la salud alimentaria de la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC. Solo un 1,1% consideró MALA tanto la formulación como la salud alimentaria de Toque Marino SAC.

La gran mayoría, con un 62,2%, opinó que la formulación de la gestión estratégica y la salud alimentaria de la creación de valor para los clientes son REGULARES. Un 5,9% consideró a la formulación como BUENA pero a la salud alimentaria de la creación de valor para los clientes como REGULAR.

**Cuadro 73. Resultados de contrastación entre la dimensión formulación y la dimensión salud alimentaria.**

			SaludAlimentaria_CVC (Agrupada)			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Formulación_ GE (Agrupada)	MALO	Recuento	3	10	0	13
		% del total	1,1%	3,7%	0,0%	4,8%
	REGULAR	Recuento	0	168	60	228
		% del total	0,0%	62,2%	22,2%	84,4%
	BUENO	Recuento	0	16	12	28
		% del total	0,0%	5,9%	4,4%	10,4%
	MUY BUENO	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%
Total		Recuento	3	194	73	270
		% del total	1.1%	71.9%	27.0%	100.0%

Fuente. Elaboración propia

## Hipótesis específica 2

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

Se puede observar que en el cuadro 70, se encuentra el coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión implementación de la variable

gestión estratégica y la dimensión beneficio total de la variable creación de valor para los clientes, que fue de  $Rho=0,644$  con una significancia  $<0,001$  estableciendo así una relación entre ambas dimensiones.

En el cuadro 74 se visualiza que un 9,3% consideró BUENA la implementación de la gestión estratégica y el beneficio total de la creación de valor para los clientes. Un 6,7% consideró REGULAR la implementación de la gestión estratégica, pero a la vez consideró BUENO el beneficio total de la creación de valor para los clientes. Solo un 0,4% consideró MUY BUENO el beneficio total de la creación de valor para los clientes y BUENA la implementación de la gestión estratégica que realiza el restaurante Toque Marino SAC.

**Cuadro 74. Resultados de contrastación entre la dimensión implementación y la dimensión beneficio total.**

			BeneficioTotal CVC (Agrupada)				Total
			MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Implementación_GE (Agrupada)	MALO	Recuento	7	1	0	0	8
		% del total	2,6%	0,4%	0,0%	0,0%	3,0%
	REGULAR	Recuento	2	180	18	0	200
		% del total	0,7%	66,7%	6,7%	0,0%	74,1%
	BUENO	Recuento	0	36	25	1	62
		% del total	0,0%	13,3%	9,3%	0,4%	23,0%
Total		Recuento	9	217	43	1	270
		% del total	3,3%	80,4%	15,9%	0,4%	100,0%

Fuente. Elaboración propia.

La correlación que existe entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y la dimensión costo total de la creación de valor se puede observar en el cuadro 70 el cual muestra un coeficiente de correlación de Spearman de  $Rho=0,588$ , el cual tiene una significancia de  $<0,001$ .

Asimismo en el cuadro 75 de los resultados de contrastación entre la dimensión implementación de la variable gestión estratégica y la dimensión costo total de la variable creación de valor para los clientes se visualiza que un 71,5% de los encuestados consideran REGULAR tanto la implementación como el costo total que realiza Toque Marino SAC. Un 21,5% (58 clientes) consideran BUENA la implementación de la gestión estratégica y a la vez REGULAR el costo total de la creación de valor para los clientes. Es importante mencionar que ninguno de los encuestados consideró MUY MALA ni MUY BUENA ambas dimensiones.

**Cuadro 75. Resultados de contrastación entre la dimensión implementación y la dimensión costo total.**

			CostoTotal CVC (Agrupada)			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Implementación (Agrupada)	MALO	Recuento	8	0	0	8
		% del total	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	REGULAR	Recuento	6	193	1	200
		% del total	2,2%	71,5%	0,4%	74,1%
	BUENO	Recuento	0	58	4	62
		% del total	0,0%	21,5%	1,5%	23,0%
Total		Recuento	14	251	5	270
		% del total	5.2%	93.0%	1.9%	100.0%

*Fuente.* Elaboración propia.

Además en el cuadro 70 se puede visualizar el coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,436$  correspondiente a la relación entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y salud alimentaria de la creación de valor para los clientes que además tiene una significancia de  $<0,001$ .

En el contenido del cuadro 76 se observa que un 18,1% (49 clientes) consideran REGULAR la implementación de la gestión estratégica, pero a la

vez BUENA la salud alimentaria de la creación de valor para los clientes. Solo un 0,7% de los encuestados consideraron MALA tanto la implementación como la salud alimentaria que realiza Toque Marino SAC; mientras que 150 clientes (55,6%) consideró REGULAR tanto la dimensión implementación como la dimensión salud alimentaria. Un 0,4% de los encuestados dijo, con sus respuestas, que la implementación de la gestión estratégica es REGULAR, pero a la vez es MALA la salud alimentaria de la creación de valor para los clientes.

**Cuadro 76. Resultados de contrastación entre la dimensión implementación y la dimensión salud alimentaria.**

			SaludAlimentaria CVC (Agrupada)			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Implementación_ GE (Agrupada)	MALO	Recuento	2	6	0	8
		% del total	0,7%	2,2%	0,0%	3,0%
	REGULAR	Recuento	1	150	49	200
		% del total	0,4%	55,6%	18,1%	74,1%
	BUENO	Recuento	0	38	24	62
		% del total	0,0%	14,1%	8,9%	23,0%
Total		Recuento	3	194	73	270
		% del total	1,1%	71,9%	27,0%	100,0%

Fuente. Elaboración propia.

### Hipótesis específica 3

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.



En el cuadro 70, se visualiza que la relación entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y la dimensión beneficio total de la creación de valor para los clientes tiene un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,445$  y una significancia  $<0,001$ .

En el cuadro 77 se muestra la contrastación entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y la dimensión beneficio total de la creación de valor para los clientes, donde 3,7% de los encuestados consideran BUENA tanto la evaluación como el beneficio total. Asimismo un 68,9% (186 clientes) consideran REGULAR a ambas dimensiones. Un 2,6% de los encuestados consideraron REGULAR la evaluación de la gestión estratégica y a la vez MALO el beneficio total de la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC. Solo un 0,4% consideró BUENA la evaluación, pero a la vez MUY BUENO el beneficio total de la creación de valor para los clientes.

**Cuadro 77. Resultados de contrastación entre la dimensión evaluación y la dimensión beneficio total.**

			BeneficioTotal CVC (Agrupada)				Total	
			MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO		
Evaluación_GE (Agrupada)	MALO	Recuento	2	2	0	0	4	
		% del total	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	1,5%	
	REGULAR	Recuento	7	186	33	0	226	
		AR	% del total	2,6%	68,9%	12,2%	0,0%	83,7%
	BUENO	Recuento	0	29	10	1	40	
		% del total	0,0%	10,7%	3,7%	0,4%	14,8%	
	Total		Recuento	9	217	43	1	270
			% del total	3,3%	80,4%	15,9%	0,4%	100,0%

Fuente. Elaboración propia.

También en el contenido del cuadro 70 se visualiza el coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión evaluación de la gestión

estratégica y la dimensión costo total de la creación de valor para los clientes; donde el  $Rho=0,354$  con un nivel de significancia  $<0,001$  para los 270 clientes encuestados.

Por otra parte en el cuadro 78 destaca el 79,3% (214 clientes) que consideran REGULAR tanto la evaluación de la gestión estratégica como el costo total de la creación de valor para los clientes que realiza el restaurante Toque Marino SAC. Un 3,7% consideran REGULAR la evaluación, pero a la vez MALO el costo total. Solo 1,1% considera BUENA ambas dimensiones frente a un 1,5% que las considera MALAS. Es importante mencionar que ninguno de los encuestados consideró MUY MALA ni MUY BUENA ninguna de las dos dimensiones analizadas.

**Cuadro 78. Resultados de contrastación entre la dimensión evaluación y la dimensión costo total.**

			CostoTotal_CVC (Agrupada)			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Evaluación_GE (Agrupada)	MALO	Recuento	4	0	0	4
		% del total	1,5%	0,0%	0,0%	1,5%
	REGULAR	Recuento	10	214	2	226
		% del total	3,7%	79,3%	0,7%	83,7%
	BUENO	Recuento	0	37	3	40
		% del total	0,0%	13,7%	1,1%	14,8%
Total		Recuento	14	251	5	270
		% del total	5,2%	93,0%	1,9%	100,0%

Fuente. Elaboración propia.

Además en el cuadro 70 se observa que existe una correlación entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y la dimensión salud alimentaria de la creación de valor para los clientes, mostrando un

coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,299$  con un nivel de significancia de  $<0,001$  para los 270 clientes encuestados.

En el cuadro 79 se muestra la contrastación de la dimensión evaluación de la variable gestión estratégica y la dimensión salud alimentaria de la variable creación de valor para los clientes donde la mayoría de los encuestados (un 63,3%) consideró REGULAR tanto la evaluación como la salud alimentaria. Un 0,4% de los encuestados consideró REGULAR la evaluación, pero a la vez MALA la salud alimentaria. Un 0,7% consideró MALO a ambas dimensiones; sin embargo, un 7,0% consideró BUENAS a ambas dimensiones.

**Cuadro 79. Resultados de contrastación entre la dimensión evaluación y la dimensión salud alimentaria.**

			SaludAlimentaria CVC (Agrupada)			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Evaluación_GE (Agrupada)	MALO	Recuento	2	2	0	4
		% del total	0,7%	0,7%	0,0%	1,5%
	REGULAR	Recuento	1	171	54	226
		% del total	0,4%	63,3%	20,0%	83,7%
	BUENO	Recuento	0	21	19	40
		% del total	0,0%	7,8%	7,0%	14,8%
Total		Recuento	3	194	73	270
		% del total	1,1%	71,9%	27,0%	100,0%

*Fuente.* Elaboración propia.

## 4.2. Pruebas de hipótesis

### 4.2.1. Hipótesis general

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

De acuerdo a todo el análisis, interpretación y discusión de resultados y al haberse obtenido en la hipótesis general una correlación positiva muy fuerte de  $Rho=0,793$  entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes (ver cuadro 80), se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

**Cuadro 80. Correlación de Spearman entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC.**

Correlaciones				
			GestiónEstratégica	CreaciónDeValorParaLosClientes
Rho de Spea rman	GestiónEstr atégica	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	270	270
	CreaciónDe ValorParaLo sClientes	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	270	270
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).				

Fuente. Elaboración propia.

#### 4.2.2. Hipótesis específicas

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

Con un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,621$  se determinó una relación positiva considerable entre la formulación y el beneficio total, también se identificó un  $Rho=0,646$  correspondiente a una correlación positiva considerable entre la formulación y el costo total, además se identificó una correlación positiva media con un  $Rho=0,460$  entre la formulación y la salud alimentaria (ver cuadro 81); con todo ello podemos aceptar la primera hipótesis específica.

**Cuadro 81. Correlación de Spearman entre la dimensión formulación y las dimensiones de la creación de valor para los clientes.**

Correlaciones						
			Formulaci ón GE	BeneficioTot al CVC	CostoTotal_ CVC	SaludAlime ntaria CVC
Rho de Spea rman	Formulaci ón_GE	Coeficiente de correlación	1,000	,621**	,646**	,460**
		Sig. (bilateral)	.	<,001	<,001	<,001
		N	270	270	270	270
	BeneficioT otal_CVC	Coeficiente de correlación	,621**	1,000	,560**	,441**
		Sig. (bilateral)	<,001	.	<,001	<,001
		N	270	270	270	270
	CostoTota l_CVC	Coeficiente de correlación	,646**	,560**	1,000	,377**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	.	<,001
		N	270	270	270	270
	SaludAlim entaria_C VC	Coeficiente de correlación	,460**	,441**	,377**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	.
		N	270	270	270	270

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia.

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

Identificando un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,644$ ,  $Rho=0,588$  y  $Rho=0,436$  entre la implementación y el beneficio total con una relación positiva considerable; entre la implementación y el costo total que también tuvo una correlación positiva considerable y la relación entre la implementación y la salud alimentaria con una correlación positiva media (ver cuadro 82); las cuales permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la segunda hipótesis específica.

**Cuadro 82. Correlación de Spearman entre la dimensión implementación y las dimensiones de la creación de valor para los clientes.**

Correlaciones						
			Implementación_GE	BeneficioTotal_CVC	CostoTotal_CVC	SaludAlimentaria_CVC
Rho de Spearman	Implementación_GE	Coeficiente de correlación	1,000	,644**	,588**	,436**
		Sig. (bilateral)	.	<,001	<,001	<,001
		N	270	270	270	270
	BeneficioTotal_CVC	Coeficiente de correlación	,644**	1,000	,560**	,441**
		Sig. (bilateral)	<,001	.	<,001	<,001
		N	270	270	270	270
	CostoTotal_CVC	Coeficiente de correlación	,588**	,560**	1,000	,377**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	.	<,001
		N	270	270	270	270
	SaludAlimentaria_CVC	Coeficiente de correlación	,436**	,441**	,377**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	.
		N	270	270	270	270

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia.

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.

En la tercera hipótesis específica se identificó una relación positiva media obtenida del coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,445$  entre la dimensión evaluación y la dimensión beneficio total, de igual manera se determinó una relación positiva media con un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,354$  entre la dimensión evaluación y la dimensión costo total, también se identificó una relación positiva media con un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,299$  correspondiente a la dimensión evaluación y a la dimensión salud alimentaria (ver cuadro 83). En ese sentido se acepta la tercera hipótesis específica y se rechaza la hipótesis nula.

**Cuadro 83. Correlación de Spearman entre la dimensión evaluación y las dimensiones de la creación de valor para los clientes.**

Correlaciones						
			Evaluación n_GE	BeneficioTotal al_CVC	CostoTotal_ CVC	SaludAlimentaria CVC
Rho de Spearman	Evaluación n_GE	Coeficiente de correlación	1,000	,445**	,354**	,299**
		Sig. (bilateral)	.	<,001	<,001	<,001
		N	270	270	270	270
	BeneficioTotal CVC	Coeficiente de correlación	,445**	1,000	,560**	,441**
		Sig. (bilateral)	<,001	.	<,001	<,001
		N	270	270	270	270
	CostoTotal_ CVC	Coeficiente de correlación	,354**	,560**	1,000	,377**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	.	<,001
		N	270	270	270	270
	SaludAlimentaria_ CVC	Coeficiente de correlación	,299**	,441**	,377**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	.
		N	270	270	270	270

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia.

### 4.3. Presentación de resultados

Esta investigación tuvo como hipótesis general que existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021. Luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se realizó todo un análisis, determinándose un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,793$ , cuyo valor se encuentra “entre 0,75 y 0,90, según la escala, se establece una correlación positiva muy fuerte” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), con todo ello se cumple el objetivo general, a través del cual se puede decir que un cambio positivo en la gestión estratégica genera una importante mejora en la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC y viceversa, no se puede crear valor para los clientes sino tienes una buena gestión estratégica y ello lo afirma Juez (2016) en su investigación sobre la gestión estratégica para la atención al usuario en el departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Ecuador donde para crear valor y satisfacer las necesidades de los clientes se tuvo que diseñar un modelo de gestión orientado a los usuarios que seguía cuatro estrategias: información de procedimientos, trabajo en equipo, mejora de la atención y tiempo de espera con talleres, conferencias y capacitaciones basadas en la atención al cliente.

El resultado de este estudio es respaldado por Huiza (2019) quien en su investigación sobre el marketing digital y la gestión estratégica en un estudio jurídico, tuvo como objetivo general determinar la relación entre ambas variables obteniendo en su investigación cuantitativa un coeficiente de correlación de Spearman positivo  $Rho=0,545$ . Asimismo menciona que el marketing digital busca crear una comunicación con los clientes, brindándoles un servicio de calidad que busca fidelizarlos, todo ello muy relacionado con la gestión estratégica quien vincula los procesos, los clientes y el desarrollo empresarial. Esta investigación concluye recomendando al gerente del Estudio Jurídico EFAMIL – ABOGADOS –



LIMA mejorar el marketing digital para fortalecer la gestión estratégica y el vínculo con los clientes.

Con los resultados de esta investigación se puede decir que tanto la gestión estratégica como la creación de valor para los clientes son variables que se encuentran muy relacionadas, ello lo afirman los diferentes antecedentes de investigaciones y además tiene un fundamento teórico donde según Bazán (2016) aseguró que “el nuevo enfoque de la gestión estratégica tiene como finalidad generar una estrategia dinámica donde se asegure que las empresas generen valor para ellas y para sus Stakeholders”, a través de cada una de sus dimensiones la gestión estratégica contribuye en los procedimientos de la organización, definiendo la misión, visión, valores, objetivos y estrategias enfocadas en crear valor para los clientes el cual complementa esta nueva gestión estratégica ello lo afirma Band (1994) cuando dijo que “la creación de valor forma la base de la gestión estratégica en la organización, convirtiéndose en la estrategia fundamental de la orientación a los clientes” donde las empresas del siglo XXI deben pensar que “crear valor y ofrecerlo a sus clientes es más que una moda, es un enfoque de la gestión estratégica que busca cambiar las organizaciones tradicionales en organizaciones con altos niveles de respuesta” (Band, 1994).

Asimismo los resultados de correlación de esta investigación, coinciden con los resultados de la estadística descriptiva de Leyva (2018) quien en su investigación sobre la implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las Pymes del sector comercial de ciudad Obregón, Sonora en México tuvo un nivel alto en cada una de sus variables, aplicando el modelo de media y modelo estructural PLS-SEM, se determinó la relación entre la variable recursos y capacidades con la variable gestión estratégica con un  $\beta=0,405$  y una significancia de  $p<0,000$  teniendo un impacto en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia

que sin duda deben ser muy bien analizadas; concluyéndose también que la gestión estratégica aporta beneficios al desempeño organizacional.

Además Villalba (2018) también respalda, los resultados de esta investigación, ya que en su estudio sobre las estructuras de gobierno en Sevilla - España y la propuesta de valor: la creación de valor compartido, se analizó que la administración de cualquier empresa y gobierno es muy importante en la creación de valor para los clientes porque ello implica realizar un análisis de las estrategias organizacionales desde diferentes perspectivas poniendo en su núcleo al cliente y a la orientación que deben tener las empresas hacia este grupo de interés en su estrategia de generar valor. Este estudio respalda que todo gobierno, empresa u organización debe satisfacer a sus grupos de interés sobre todo a sus clientes que son la fuente de valor para la empresa y solamente generando valor para ello, la institución puede reafirmar las bases de la relación empresa – cliente.

Respecto a la primera hipótesis específica de este estudio, se tuvo un coeficiente de correlación de Spearman positivo  $Rho=0,621$  correspondiente a la relación entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y la dimensión beneficio total de la creación de valor para los clientes la cual según Mondragón (2016) “entre 0,51 a 0,75, la escala establece una correlación positiva considerable”. Todo ello es respaldado por Torres (2019) donde presenta la creación de valor como un modelo de gestión para la empresa convirtiéndose en una ventaja competitiva y en un beneficio total para los clientes de cualquier organización, transmitiendo una formulación de la gestión estratégica en acciones con compromiso de la empresa para todos sus grupos de interés. El beneficio total de la creación de valor para el cliente considera la planeación o formulación de las estrategias que tiene la empresa para “incrementar los beneficios económicos, funcionales y psicológicos del producto, servicio, colaboradores e imagen de la organización” (Kotler y Keller, 2012).

De la misma manera correspondiente a la primera hipótesis específica se tuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,646$  entre la relación de la dimensión formulación de la gestión estratégica y la dimensión costo total de la creación de valor para los clientes, ubicándose, según la escala mencionada, en una correlación positiva considerable. Ello lo confirma D'Alessio (2008) cuando mencionó que “en la formulación o planeamiento es fundamental realizar un análisis del entorno en lo político, social, tecnológico y sobre todo en lo económico” pues este último contribuye a analizar el costo total que realizará el cliente. Todo ello está sustentado en el trabajo de investigación realizado por Abanto (2018) sobre el marketing digital y la creación de valor para los clientes de la empresa Mi Financiera SAC de Cajamarca 2018, donde también existe una correlación positiva alta entre las dimensiones marketing digital y los componentes funcionales de la creación de valor para los clientes (donde se incluye el costo total), el cual tuvo un  $Rho=0,706$  donde se concluyó que si se aplica el marketing digital de manera estratégica, aumenta el valor para los clientes, garantizando una buena comunicación, confianza y satisfacción de sus necesidades, para ello se recomendó trabajar estrategias de marketing con plataformas digitales que satisfagan las necesidades de los clientes, asimismo se recomendó desarrollar un plan de comunicación con publicidad efectiva con una interacción continua con el cliente.

También se realizó el análisis de correlación entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y la dimensión salud alimentaria de la creación de valor para los clientes, correspondiente a la primera hipótesis específica, donde se tuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,460$  ubicando a esta relación según la escala mencionada en una correlación positiva media. Este resultado es respaldado por Fajardo (2018) en su investigación titulada la gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro en Ecuador, donde la relación entre las dimensiones estructura organizacional y desempeño organizacional (incluyendo a la salud organizacional) tuvieron un chi cuadrado de Pearson  $r=0,722$  obteniendo

también una correlación positiva, donde se brinda la salud organizacional y seguridad tanto de los empleados como de cada uno de los clientes, concluyéndose que las operadoras tienen inconsistencias por una falta de gestión estratégica, recomendando que para mantenerse en el mercado se debe renovar la gestión estratégica haciendo frente a la competencia, satisfaciendo las necesidades y brindando seguridad a sus clientes.

Por otra parte, con respecto a la segunda hipótesis específica, se tuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,644$ , el cual representó la relación entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y la dimensión beneficio total de la creación de valor para los clientes, donde según la escala mencionada es una correlación positiva considerable ya que un 66,7% de los clientes considera REGULAR la implementación y el beneficio total que realiza Toque Marino SAC. Ambas dimensiones están muy relacionadas puesto que si se implementan adecuadamente los objetivos y las estrategias planteadas se podrán ofrecer muchos beneficios para los clientes, lo cual contribuye en la creación de valor para los mismos y esto es sustentado por Chancan (2018) en su investigación sobre la gestión del valor de la cartera de clientes y su relación con el nivel de morosidad en MiBanco S.A agencia Tarma – Huánuco 2018, donde se afirma que la implementación de las estrategias es fundamental para la asignación de recursos de la cartera de clientes logrando así la satisfacción de los mismo con la creación de valor tanto para los clientes como para la organización.

De la misma manera se realizó la correlación entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y la dimensión costo total de la creación de valor para los clientes, continuando con la segunda hipótesis específica, se tuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,588$  que determina una relación positiva considerable según la escala antes mencionada. Dicho resultado es respaldado por Quispe (2020) en su trabajo de investigación sobre la gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019, donde se tuvo un

coeficiente de Spearman  $Rho=0,489$  cuyo nivel de correlación también fue positivo moderado entre la dimensión dirección de la gestión estratégica y las habilidades directivas donde se implementan las diversas actividades de la estrategia, en función del dinamismo de la empresa vinculándose con los recursos humanos, con la capacitación del personal y con los costos totales que debe implementar la empresa para brindar un buen producto o servicio.

Además para complementar la segunda hipótesis específica, se determinó el coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,436$  entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y la dimensión salud alimentaria de la creación de valor para los clientes, el cual da como resultado una relación positiva media, basada en la escala de medición anteriormente indicada. Un 55,6% respalda este resultado, donde los clientes consideran REGULAR tanto la implementación como la salud alimentaria y esta relación, a la vez, es afirmada por Juez (2016) en su investigación la gestión estratégica para la atención al usuario en el departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Ecuador donde asegura que la salud forma un papel muy importante en las comunidades, siendo fundamental para las organizaciones que cuidan de la salud de sus empleados y clientes creando un ambiente saludable en el trabajo que brinde un excelente servicio en la atención al usuario; el cual será posible si se implementan todas las actividades, acciones y estrategias establecidas en las organizaciones para crear valor en los clientes.

De igual importancia se tiene la tercera hipótesis específica donde la correlación de Spearman entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y la dimensión beneficio total de la creación de valor para los clientes tuvo un  $Rho=0,445$  determinando una relación positiva media, según la escala antes mencionada. Este resultado está respaldado por Delgadillo (2018) en su investigación sobre la gestión estratégica de las empresas familiares y su influencia en el sector restaurante Picanterías – 2018 en la ciudad de Arequipa, en la cual tuvo un coeficiente de correlación de Pearson

$r=0,412$  entre las dimensiones estrategias competitivas (involucrando la evaluación de su variable gestión estratégica) y el sector restaurantes picanterías, estableciendo también una relación positiva media, pues toda empresa debe evaluar las necesidades, objetivos y estrategias que tiene, para así ofrecer una buena atención y buenos beneficios a sus clientes satisfaciendo cada una de sus expectativas, como lo afirmó Bazán (2016) “la evaluación y el control que deben tener las organizaciones tienen que ser permanentes para garantizar la generación de valor en el futuro”.

Asimismo se determinó el coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0,354$  entre la dimensión evaluación de la variable gestión estratégica y la dimensión costo total de la variable creación de valor para los clientes, donde según la escala anteriormente indicada, corresponde a una relación positiva media. Un total de 214 clientes que representan el 79,3% consideran que tanto la evaluación como el costo total que realiza Toque Marino SAC son REGULARES. En ese sentido se puede decir que existe una estrecha relación entre ambas dimensiones puesto que si la evaluación es constante y se realiza a tiempo se pueden solucionar oportunamente los problemas que se presenten como la actualización de precios en los productos o servicios, el stock para la atención de los clientes, los costos de envío, problemas en la entrega, etc. ya que muchos clientes consideran muy importante el costo total que tendrán que pagar por el producto o servicio recibido, tal como lo respalda Altina (2017) en su investigación sobre el E-Commerce: generando valor para el cliente un estudio de caso en el sector electrodoméstico argentino, donde se comprobó que el canal web no ayuda a identificar anticipadamente el costo del producto, tampoco muestra un stock actualizado ni permite conocer el costo del envío del producto para lo cual se concluyó que el e-commerce de SAME debe realizar cambios en su página web y que estos deben ser evaluados constantemente a través de su gestión estratégica.

De igual forma se identificó el coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión evaluación de la variable gestión estratégica y la dimensión salud alimentaria de la variable creación de valor para los clientes donde se obtuvo un  $Rho=0,299$  que equivale a una correlación positiva media. El resultado de este coeficiente demuestra que si existe una relación entre ambas dimensiones, la evaluación siempre es importante en toda actividad que realice la empresa y más aún si estas actividades están relacionadas con la salud como sucede en los restaurantes donde debe primar la higiene y salud alimentaria que garantice un producto y servicio de calidad, ello lo respalda Romero (2018) en su trabajo de investigación sobre la gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro – Ecuador donde afirmó que realizar una evaluación y control permanente sobre los procesos que desarrolla el cantón Milagro para obtener el cacao, es el cimiento que asegura la obtención de un grano óptimo y saludable para el consumo humano que sea capaz de competir en el mercado, para ello recomendó la realización de programas de capacitación y desarrollo de habilidades para mejorar la gestión estratégica.

## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS**

### **5.1. Propuesta para la solución del problema**

Muchos de los negocios o empresas formales e informales ejecutan una gestión; sin embargo ésta la realizan de manera empírica, y es allí donde surgen diferentes situaciones que impiden el desarrollo y la creación de valor. El siglo XXI exige a las empresas de hoy, no solo plantear y desarrollar estrategias que permitan hacer crecer el negocio sino también ese plus que diferencia a las organizaciones y es la creación de valor para sus clientes. Las demoras en la entrega del producto o servicio, la falta de organización, falta de documentos de gestión, falta de un manual de los procedimientos, reclamos y quejas de los clientes, etc. son algunas de las situaciones que se representan en las empresas de hoy en día y el restaurante Toque Marino SAC no es ajeno a ellas.

En ese sentido y después de haber aplicado los cuestionarios de prueba, de realizar todo el análisis de los datos y de haber contrastado la hipótesis general y las hipótesis específicas de correlación, se propone realizar un proyecto de gestión estratégica para el restaurante Toque Marino SAC basándose en la creación de valor para sus clientes; de esta manera según las respuestas que se han obtenido en las encuestas, se busca mejorar esa gestión empírica que realiza Toque Marino SAC, por una gestión basada en



estrategias que permita hacer crecer el restaurante con la creación de valor para sus clientes, satisfaciendo sus necesidades, deseos y aspiraciones.

En la figura 96 se puede observar la propuesta para la solución del problema, el cual integra la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes, que sin duda están muy relacionadas. Esta propuesta muestra una gestión estratégica dinámica que asegura la creación de valor para los clientes teniendo como base fundamental tres estrategias: la primera corresponde a realizar una personalización del servicio que se le ofrece a los consumidores, la segunda es la creación del área de marketing y la tercera es la realización de un mapa de seguimiento al cliente.

#### **5.1.1. Proyecto de gestión estratégica para el restaurante Toque Marino SAC basado en la creación de valor para sus clientes.**

*Cuadro 84. Datos generales del proyecto.*

<b>Código:</b>	001
<b>Versión:</b>	Versión 1
<b>Fecha de la versión:</b>	15/05/2021
<b>Creado por:</b>	Juan Carlos Mendoza Mendives
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General
<b>Nombre del documento:</b>	Proyecto de gestión estratégica para el restaurante Toque Marino SAC basado en la creación de valor para sus clientes.

*Fuente.* Elaboración propia.

# Gestión estratégica de Toque Marino SAC

## Formulación



Objetivos de largo plazo



OBJETIVOS A CORTO PLAZO



Beneficio Total

Costo Total

Salud Alimentaria

## Implementación

Beneficio Total

Costo Total

Salud Alimentaria

## Evaluación



Beneficio Total

Costo Total

Salud Alimentaria



Producto, Servicio, Personal e Imagen

Costo monetario, de tiempo, energía y psicológico



Nutrición e higiene

- Personalización del servicio
- Creación del área de marketing
- Customer Journey Map



Producto, Servicio, Personal e Imagen

Costo monetario, de tiempo, energía y psicológico



Nutrición e higiene

- Creación de base de datos de los clientes
- Marketear más su servicio
- Medición de la satisfacción de los clientes



Producto, Servicio, Personal e Imagen

Costo monetario, de tiempo, energía y psicológico



Nutrición e higiene

- Evaluación y control del servicio
- Evaluación y control del área de marketing
- Evaluación de la satisfacción de los clientes

*Basada en la creación de valor para sus clientes*

Figura 96. Modelo de propuesta para la solución del problema. Elaboración propia.

Cuadro 85. Historial de revisiones.

Fecha	Versión	Creado por	Modificado por	Descripción de la modificación
				No se realizó ninguna observación

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 86. Aprobación del proyecto.

Fecha	Responsable	Cargo
31/05/2021		Administración

Fuente. Elaboración propia

#### 5.1.1.1. Descripción del proyecto

Este proyecto busca mejorar la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC, para ello se han planteado estrategias y acciones que permitirán lograrlo. Además este proyecto consta de tres etapas definidas a través de la formulación, implementación y evaluación.

#### 5.1.1.2. Finalidad del proyecto

El proyecto que se propone consiste en mejorar la gestión estratégica que realiza Toque Marino SAC abordando toda la problemática presentada y generando información a partir de la formulación, implementación y evaluación de sus actividades, lo cual permita plantear y ejecutar estrategias de acción para lograr el propósito de este proyecto. Asimismo se busca contribuir en la toma de decisiones de la empresa, en brindar un servicio de calidad, en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y en lograr una empresa totalmente organizada donde se formule, implemente y evalúe una adecuada gestión estratégica que crea valor en los clientes.

### **5.1.1.3. Objetivos del proyecto**

#### **Objetivo general**

Mejorar la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima.

#### **Objetivos específicos**

Formular el diagnóstico situacional de la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima.

Plantear e implementar las estrategias y acciones de mejora para la gestión estratégica y creación de valor para los clientes.

Evaluar las estrategias y acciones de mejora para la gestión estratégica y a creación de valor para los clientes.

### **5.1.1.4. Etapas**

El proyecto está conformado por 3 etapas, las cuales son:

Etapla I: Formulación de la situación actual de la empresa

Etapla II: Implementación de estrategias y acciones de mejora.

Etapla III: Evaluación de las estrategias y acciones de mejora.

#### **Etapla I: Formulación de la situación actual de la empresa**

Para poder desarrollar este proyecto y dar solución al problema, se ha realizado un análisis general de la gestión estratégica de Toque Marino SAC, teniendo como base la creación de valor para los clientes, asimismo se ha tenido en cuenta el actual contexto de la pandemia por el COVID 19 en algunos aspectos de este análisis.

## **Perfil general del restaurante Toque Marino SAC**

Toque Marino SAC es una empresa familiar de origen peruano, creada el 18 de mayo de 2017 en la ciudad de Lima, Agustino, se encuentra en una zona comercial. Esta empresa pertenece al rubro de restaurantes y tiene como actividad principal el servicio de comida marina. Además se desenvuelve en el sector gastronómico cuyo crecimiento en los últimos años se ha mantenido muy estable tanto a nivel nacional como en la ciudad de Lima (a excepción del 2020 y 2021 por la pandemia). Esta empresa ofrece sus servicios al público en general del Agustino y de cualquier distrito de Lima y del Perú.

Este negocio familiar, también tiene problemas como por ejemplo toda su gestión está implementada de manera manual, generando demora en sus procesos sobretodo en la atención de los consumidores, falta de comunicación con sus clientes, los cuales realizan quejas y reclamos por el servicio recibido, no hacen una reingeniería de sus procesos, su servicio no ofrece un valor agregado para sus clientes, no cuentan con una página web implementada, ni tampoco con un departamento de marketing que analice las ventas, no tienen buenas estrategias de gestión para fidelizar y crear valor en sus clientes, siendo este último uno de los principales objetivos.

### **Visión propuesta**

Para el 2028, el restaurante Toque Marino SAC se posicionará como líder del mercado gastronómico en comida marina, creando valor en nuestros clientes a nivel regional, respondiendo con una gestión estratégica que se ajuste a los requerimientos del cliente mejorando su experiencia con un servicio de calidad y satisfaciendo sus necesidades, deseos y aspiraciones.

### **Misión propuesta**

“Ser el mejor restaurante de comida marina, brindando un servicio de calidad que supera las expectativas de nuestros clientes, con una gran variedad de

innovadores platillos donde se refleja el excelente sabor de nuestra gastronomía haciendo sentir a nuestros clientes como en casa, contando con un equipo de trabajo único, sólido, responsable y proactivo que genera valor en nuestros clientes”.

### **Valores propuestos**

**Servicio.** Toque Marino SAC cuenta con la calidad en el servicio gastronómico para lograr satisfacer las necesidades de los clientes con el objetivo de hacerles sentir que son ellos la razón de ser del negocio.

**Responsabilidad.** En todos los procesos que realiza el restaurante Toque Marino SAC se garantiza siempre un servicio de calidad, que crea valor en los clientes.

**Honestidad.** Actuamos con coherencia y seriedad respetando la verdad y justicia, siendo sinceros y cuidadosos con los demás.

**Trabajo en equipo.** En la empresa se crea una práctica de integración como fuerza de trabajo para cumplir con cada uno de los objetivos planteados

**Respeto.** La empresa busca el respeto entre todos sus colaboradores y clientes para tener un buen ambiente laboral.

**Confianza.** La empresa busca crear ese estrecho vínculo con sus clientes, no solo por el servicio que ofrecemos sino por el valor que les brindamos.

**Compromiso.** Esta con todos nuestros stakeholders especialmente con nuestro equipo de trabajo y nuestros clientes.

### **Código de Ética propuesto**

El código de Ética debe estar orientado a mantener una cultura de honestidad y responsabilidad, para ello se proponen los siguientes principios:

**Respeto por las personas.** El cual garantiza principios y derechos entre los colaboradores y además una buena relación con los clientes.

**Cumplimiento de las normas que rigen las prácticas del negocio.** Determinadas por el respeto, compromiso y honestidad por parte de los colaboradores de la empresa.

**Protección y uso adecuado de los activos de la empresa.** Los colaboradores no están autorizados a tomar, hacer uso no autorizado o malversar la propiedad de la empresa. Sin embargo, están obligados a cuidar de los bienes de la organización.

**Rendición de cuentas.** Es la responsabilidad de cada colaborador leer y cumplir con el código de ética y cuando sea necesario pedirles una aclaración a sus jefes sobre cualquiera de los puntos.

## **Análisis PESTEL**

### **Fuerzas Políticas y Gubernamentales (P)**

En cuanto a lo político en el 2021, Perú ha tenido una serie de imprevistos que no solo acontecen al gobierno actual sino que viene de años atrás como los constantes actos de corrupción, los enfrentamientos entre el poder ejecutivo y el poder legislativo, la vacancia presidencial, el gobierno interino que debe asumir muchas responsabilidades, la crisis sanitaria que vive el Perú y todo el mundo por la COVID19, la crisis política y las elecciones presidenciales que están generando mucha inestabilidad e incertidumbre en todo el país.

Todo esto tiene un impacto negativo en el desarrollo económico del 2021, si bien es cierto se está realizando la reactivación económica; sin embargo aún las cifras son negativas, aunado a ello la terrible crisis sanitaria, y el lento proceso de adquisición de vacunas para la COVID 19, genera un futuro incierto para el país. La opinión pública desempeña un rol fundamental en todo esto, donde 33 millones de peruanos, a puertas de sus elecciones

presidenciales, reclaman un país estable, con crecimiento económico, sin corrupción, con un buen sistema de salud y con una educación de calidad.

### **Fuerzas Económicas y Financieras (E)**

Con esta pandemia a nivel mundial, el sector económico, ha sido uno de los más golpeados y Perú no es la excepción. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF<sup>8</sup>, 2021) la economía del Perú “creció en un 3,2% entre 2016 y 2019, a pesar de una economía internacional poco estable, esto se recuperó gracias a la economía interna. En el 2020 toda la economía fue afectada por la pandemia” y las cuarentenas constantes de aislamiento para evitar su rápido avance, generando con ello pobreza, desigualdad, falta de trabajo y grandes pérdidas económicas; sin embargo, la fortaleza fiscal acumulada durante los periodos pasados ha permitido a Perú tener créditos para afrontar esta dura enfermedad.

Se estima que para el periodo 2021 – 2026 la economía del Perú crecería un 5,1% en promedio, basada en la economía interna y el emprendimiento de su población en cuanto a la productividad de su economía. En este contexto es fundamental la compra, distribución y aplicación de la vacuna contra la COVID19, la cual permitirá el crecimiento de la economía, asimismo influirá mucho el gobierno del nuevo Presidente de la República, quien tiene la gran responsabilidad de garantizar un país estable donde se respete la democracia y se continúe con la vacunación y reactivación económica.

### **Fuerzas Sociales Culturales y Demográficas (S)**

El sector social y cultural es otro de los rubros muy afectados por la pandemia del COVID19 que se vio reflejado tanto en el 2020 como en el 2021 por los aislamientos sociales donde el gobierno prohibió las fiestas, reuniones sociales, conciertos, eventos masivos, procesiones, eventos

---

<sup>8</sup> Ministerio de Economía y Finanzas



deportivos, turismo, etc. asimismo prohibió los negocios no esenciales como los gimnasios, las peluquerías, e incluso los restaurantes aunque algunos podían utilizar el delivery.

Toda esta situación ha traído como consecuencia graves problemas en la economía; sin embargo poco a poco con la reactivación económica y el proceso de vacunación en marcha, los diversos rubros se están aperturando. El sector restaurante que en el 2019 según el INEI (2020) “tuvo una evolución del 4,87% y que poco a poco está decreciendo por los efectos de la pandemia” que sin duda ha afectado a muchos negocios formales e informales que día a día luchan por salir adelante.

### **Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)**

La tecnología en el sector gastronómico, al igual que en el resto de las ramas de la economía, está sometida a diversos cambios que inciden directamente en la productividad del negocio. En la actualidad este sector ha contribuido a solucionar algunos problemas que ha ocasionado la pandemia del COVID19, por ejemplo en la educación a distancia a través de las diferentes plataformas tecnológicas, en los restaurantes y tiendas con los aplicativos para delivery, en la salud con la telemedicina, etc.; cambios que sin duda nos han permitido evolucionar drásticamente.

La resistencia natural al cambio es más patente en el sector gastronómico debido a la necesidad de estar permanentemente actualizado, o contar con la ayuda suficiente para mantenernos al día de los avances y posibilidades que nos ofrece la tecnología. La experiencia ha demostrado que la apuesta por la tecnología es un factor muy estratégico, tanto desde el punto de vista general de empresa, como en el particular del sector gastronómico. En este sentido, es fundamental que los restaurantes se acerquen a la tecnología, implantándola y sistematizándola.

## **Fuerzas Ecológicas y ambientales (E)**

En el mundo se va presentando una constante y es que cada vez se toma más conciencia del cuidado y preservación del medio ambiente, como son los daños causados en la capa de ozono, el calentamiento global, el efecto invernadero que son consecuencia de las emisiones contaminantes sin haberse tenido en cuenta las implicancias en la naturaleza y en la humanidad, esto ha hecho que se empiecen a tomar medidas para abordar este problema. En el 2020 y 2021 debido al aislamiento social por la COVID19 la contaminación ha disminuido siendo esto muy beneficioso para los seres humanos. En Perú no existe una ley o norma específica de aplicación a los restaurantes para la protección del medio ambiente.

Los restaurantes no son ajenos a este movimiento, y ya se encuentran numerosos establecimientos de comida, en el mundo, que están utilizando energía eólica, que han cambiado sus bolsas de cartón por bolsas reciclables que cumplen con las 3R reducir, reutilizar y reciclar. En el desarrollo de sus actividades Toque Marino SAC realiza mediante el alcantarillado de la zona la evacuación de sus aguas hervidas que genera el restaurante, en la eliminación de desechos se realiza a través del uso del servicio de recolección de basura que brinda la Municipalidad del Agustino, todo ello con la finalidad de contribuir con el cuidado del medio ambiente.

## **Factor Legal**

Debido a que los restaurantes tienen mucho que ver con la salud e higiene para la atención de los clientes, en Perú existe la Norma Técnica de Salud N° 142-MINSA/2018/DIGES - Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, donde está descrito de manera detallada los procedimientos que deben realizar los restaurantes para poder brindar un servicio con todas las medidas de salud. Esta norma legal es muy importante sobre todo, en el actual contexto de la pandemia del COVID19 donde la

salud de las personas debe ser lo principal que deben cuidar los restaurantes.

### Matriz de evaluación de factores externo MEFE

Cuadro 87. Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
O1.	Reactivación de la demanda en el rubro gastronómico	0,12	4	0,48
O2.	Reactivación económica del Perú	0,11	4	0,44
O3.	Incremento de los proyectos en las empresas.	0,04	3	0,12
O4.	Facilidades Crediticias	0,05	4	0,20
O5.	Zonas comerciales	0,08	4	0,32
<b>Subtotal</b>		<b>0,40</b>		<b>1,56</b>
<b>Amenazas</b>				
A1.	Inestabilidad Política que genera incertidumbre debido a las confrontaciones entre el poder ejecutivo, legislativo y partidos políticos	0,13	2	0,26
A2.	Pandemia	0,15	2	0,30
A3.	Alto nivel de informalidad y evasión tributaria.	0,12	2	0,24
A4.	Desastres naturales como terremotos o tsunami	0,09	1	0,09
A5.	Problemas de corrupción e inseguridad ciudadana.	0,11	2	0,22
<b>Subtotal</b>		<b>0,60</b>		<b>1,11</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,67</b>
<p><i>Nota.</i> El valor de cada factor se ha realizado en base a: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio y 1 = Responde mal. Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicados" por D'Alessio (2014).</p>				

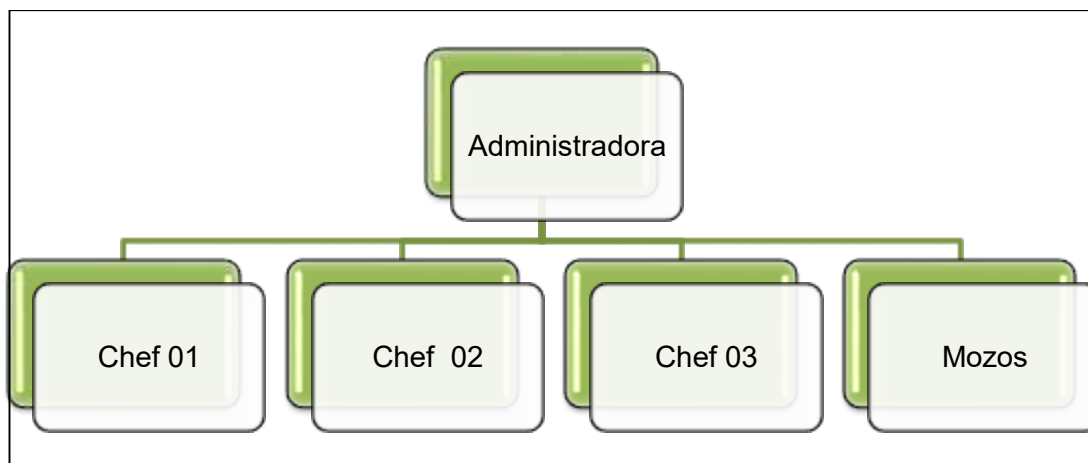
Fuente. Elaboración propia.

De la matriz de evaluación de factores externos se puede decir que la mayor oportunidad que tiene Toque Marino SAC es la reactivación de la demanda en el rubro gastronómico por lo cual tiene una ponderación de 0.48, seguido de la reactivación económica del Perú, que incentiva el crecimiento de las empresas con un 0.44 (ver cuadro 87). En cuanto a las amenazas, se ha considerado a la pandemia como la mayor amenaza en la actualidad por su ponderación de 0.30, seguido de la inestabilidad política, que genera incertidumbre debido a las confrontaciones entre el poder ejecutivo, legislativo y partidos políticos, con una ponderación de 0.26. En la matriz de evaluación de factores externos se obtuvo un valor de 2.67 lo que significa que está bien, dentro del promedio general de 2.50. Toque Marino SAC en general está accionando bien frente a sus amenazas y está aprovechando, en algo sus oportunidades.

## **Análisis AMOFHIT**

### **Administración y Gerencia (A)**

La administradora del restaurante es la dueña y responsable de todas las actividades que se realizan en este negocio el cual no cuenta con documentos de gestión. El organigrama de Toque Marino SAC (ver figura 97) está conformado por la administradora quien es la dueña del restaurante, esta se encarga de coordinar, organizar, controlar y dirigir al equipo velando por el crecimiento del negocio, el chef 01 Jefe de cocina es el encargado de coordinar, organizar, controlar y dirigir las actividades de su cocina, logrando un trabajo en equipo y generando resultados positivos, el chef 02 y chef 03 de calientes y fríos coordinan con su jefe de cocina las actividades que se necesiten, además están 3 mozos que se encargan de la atención al público.



*Figura 97. Organigrama de Toque Marino SAC.* Información tomada de Toque Marino SAC.

La administradora es la encargada de todo el restaurante, ella tiene que coordinar y supervisar el trabajo de sus colaboradores, teniendo una ardua tarea al asumir sola toda la administración del negocio. El restaurante realiza todos sus procesos de manera manual y hasta la fecha no se ha realizado ninguna auditoria de su gestión.

### **Marketing y Ventas (M)**

En cuanto a este aspecto Toque Marino SAC no lo ha desarrollado mucho, a pesar de tener como objetivo fundamental la creación de valor para sus clientes. No cuenta con un área de marketing, sin embargo si tiene redes sociales, como Facebook, donde promociona sus servicios. Ofrece una buena atención a sus clientes para garantizar la calidad del servicio y de esta manera impulsar el marketing boca a boca en cada uno de sus clientes. Además Toque Marino SAC cuenta con un whasap de delivery para brindar una atención más amplia a sus consumidores.

La administradora de Toque Marino SAC, considera que la empresa no tiene un buen marketing, ya que ésta no cuenta con una página web que sería de gran ayuda para promocionar los servicios del restaurante marino, además

no se tiene un plan de ventas ni un área de marketing que realice las coordinaciones y funciones para crear valor en sus clientes.

### **Operaciones y Logística. Infraestructura (O)**

En la actualidad Toque Marino SAC cuenta con un ambiente de cocina, dos salas una grande y otra mediana para la atención de sus clientes, además de un baño y de un ambiente de almacén, tiene una infraestructura adecuada con puerta a la calle independiente. La administradora es la persona responsable del funcionamiento general del restaurante marino y de la calidad del servicio que se está ofreciendo a los clientes, mediante sus tareas de gestión, busca siempre la plena satisfacción del cliente; es por ello, que su tarea principal consiste en dirigir a los colaboradores y buscar la satisfacción de cada uno de sus clientes. El flujo de atención empieza desde que el cliente ingresa al restaurante, solicita la carta, pide su comida, se atiende lo solicitado, luego se entrega la cuenta, la paga y se retira. Además el negocio cuenta con un pequeño almacén de alimentos para la atención oportuna de los clientes; sin embargo muchas veces este almacén se encuentra desabastecido.

### **Finanzas & Contabilidad (F)**

El área de contabilidad y finanzas es dirigida por la administradora del restaurante Toque Marino SAC, la cual es la responsable de los presupuestos anuales y mensuales, así como los respectivos desembolsos para realizar diversos gastos. Por lo general no se realizan créditos en el restaurante, sin embargo la administradora es la responsable de otorgar o no el crédito a los clientes.

### **Recursos Humanos (H)**

El área de recursos humanos es manejada por la administradora, quien es la persona que contrata, realiza los contratos, boletas, planillas, pagos y liquidaciones para su registro. Una de las situaciones que se presentan en el restaurante es la falta de fidelización de sus empleados, ya que después de contratarlos, aprender y estar un tiempo en la organización siempre deciden retirarse y formar su propio negocio, originando cierta inestabilidad en el personal. Este negocio no tiene un manual de organización y funciones detallado, permitiendo así que se dupliquen esfuerzos en los diversos procesos.

### **Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

El restaurante Toque Marino SAC, en sus instalaciones no tiene computadoras, solo cuentan con una laptop, propiedad de la administradora, la cual permite realizar las panillas, la contabilidad y redactar documentos del negocio. Además el personal está conectado a través de sus celulares para realizar diversas coordinaciones con la administradora.

### **Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)**

Actualmente, no existe esta área en el restaurante, ya que todo lo que se tiene en esta empresa se debe a la decisión de la dueña y administradora de la empresa. El negocio cuenta con cámaras de seguridad instaladas en puntos estratégicos que brindan cierta confianza a los clientes.

## Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Cuadro 88. Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
F1.	Buena ubicación del restaurante por estar cerca de zonas comerciales.	0,10	4	0,40
F2.	Capacidad de financiamiento	0,07	4	0,28
F3.	Cámaras de seguridad	0,08	4	0,32
F4.	Buena relación entre el equipo de trabajo y la administradora.	0,06	3	0,18
F5.	Beneficiario de reactiva Perú.	0,09	4	0,36
<b>Subtotal</b>		<b>0,40</b>		<b>1,54</b>
<b>Debilidades</b>				
D1.	Carencia de una buena gestión estratégica	0,14	2	0,28
D2.	Falta de un área de marketing	0,12	2	0,24
D3.	Falta de creación de valor para los clientes	0,13	2	0,26
D4.	Carencia de un servicio personalizado al cliente	0,10	1	0,10
D5.	Demora en sus procesos por una falta de reingeniería y mejora continua	0,11	2	0,22
<b>Subtotal</b>		<b>0,60</b>		<b>1,10</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,64</b>
Nota. El valor asignado a cada factor se ha realizado en base a: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza Menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor. Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicados" por D'Alessio (2014).				

Fuente. Elaboración propia

De la matriz de evaluación de factores internos se puede decir que la mayor fortaleza que tiene Toque Marino SAC es la buena ubicación del restaurante por estar cerca de zonas comerciales la cual tiene una ponderación de 0.40, seguido de ser beneficiario de reactiva Perú con un 0.36 (ver cuadro 88). En



cuanto a las debilidades, se ha considerado como mayor debilidad a la carencia de una buena gestión estratégica por su ponderación de 0.28, seguido de la falta de creación de valor para los clientes, con una ponderación de 0.26. En la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo un valor de 2.64 lo que significa que está bien, dentro del promedio general de 2.50, con ello se puede decir que Toque Marino SAC enfrenta adecuadamente sus debilidades y fortalezas.

### **Objetivos de largo plazo propuestos**

Después de todo análisis realizado se propone tres grandes objetivos de largo plazo que son:

Mejorar la gestión estratégica del restaurante Toque Marino SAC.

Mejorar la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC.

Brindar un servicio de calidad.

### **Estrategias propuestas**

Para cada uno de los objetivos planteados se proponen las siguientes estrategias:

Mejorar la gestión estratégica del restaurante Toque Marino SAC: capacitar a los colaboradores en atención al cliente.

Mejorar la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC: implementar una página web, crear un correo electrónico para reservaciones, mejorar el servicio de delivery.

Brindar un servicio de calidad: realizar pequeñas encuestas mensuales de satisfacción al cliente.

## **Etapla II: Implementación de estrategias y acciones de mejora.**

En base a los objetivos generales se han establecido tres objetivos de corto plazo que son:

### **Realizar una personalización del servicio**

Para poder realizar un servicio personalizado primero se tiene que conocer al cliente, sus gustos y necesidades; para ello se requiere ganarse la confianza de estos. Se proponen las siguientes acciones:

Crear una base de datos de los clientes con sus nombres, apellidos, correo electrónico, número de teléfono, platillos que ha solicitado, etc.; información que puede ser solicitada en las encuestas de satisfacción o durante la atención.

Capacitar a los colaboradores en la atención al cliente para brindar un trato cordial y amable capaz de incentivar al cliente a volver al negocio.

Resolver cualquier consulta o reclamo con respecto al servicio realizado.

Tener gestos amables con el cliente, enviar al correo electrónico saludos por su cumpleaños, recomendar el menú del día, siempre saludar y decir gracias.

Indagar en las redes sociales sobre los gustos y preferencias de los clientes corporativos o que acuden asiduamente al restaurante.

### **Crear el área de marketing**

Conformar un equipo de trabajo para elaborar un plan de marketing para la empresa y de esta manera marketear su servicio.

Realizar ofertas y promociones sobre los patillos para clientes fieles.

Regalar algún detalle a los clientes como por ejemplo, algún caramelo al terminar de almorzar, o regalar un globo al niño (a) que llegó almorzar con sus familiares, etc.

Implementar la responsabilidad social en el restaurante Toque Marino como por ejemplo sembrar árboles en la zona, hacer limpieza de parques, etc.

Implementar una página web para la empresa donde se visualice sus patillos, la labor social de la organización, los números de contacto, sus redes sociales, su correo electrónico, etc.

Mejorar el servicio de delivery.

Empezar a ser una organización con desarrollo sostenible es decir una empresa económicamente responsable, ambientalmente viable y socialmente justa.

### **Realizar un mapa de seguimiento al cliente - Customer Journey Map**

Incrementar el número de mozos para brindar una atención de calidad.

Estar atentos con cada pedido o llamado que realizan los clientes desde su entrada al local hasta el pago de la cuenta.

Establecer cada uno de los procesos de atención al cliente y determinar cuáles podrían ser las demoras.

### **Etapa III: Evaluación de las estrategias y acciones de mejora.**

Es muy importante mencionar que cada una de las acciones propuestas para ser implementadas debe tener un seguimiento, un control y una evaluación permanente, la cual garantice esta retroalimentación y mejora continua de la gestión estratégica con la finalidad y objetivo de crear valor en los clientes.

## Cronograma del proyecto

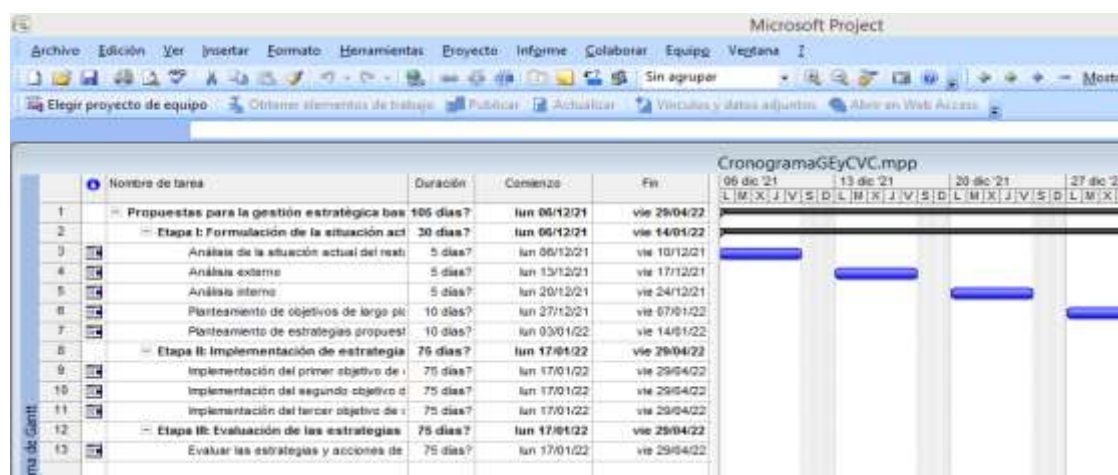


Figura 98. Cronograma del proyecto. Elaboración propia.

## 5.2. Costos de implementación de la propuesta

La gestión estratégica es un conjunto de actividades que ayuda a la empresa a organizarse y proyectarse hacia lo que quiere llegar hacer, es así como Toque Marino SAC busca crear valor en sus clientes y de esta manera crear valor para toda la organización partiendo siempre desde un análisis general para poco a poco ir aterrizando en las estrategias que permitan lograr este objetivo para beneficio de la empresa, de sus colaboradores y sobretodo de los clientes que son la parte fundamental del negocio.

En ese sentido se ha propuesto formular, implementar y evaluar una gestión estratégica integral basada en la creación de valor para los clientes, por ello se han planteado tres estrategias u objetivos de corto plazo los cuales son: la personalización del servicio, la creación de un área de marketing y un mapa de seguimiento al cliente, para los cuales se ha propuesto un costo de implementación como se puede observar en el cuadro 89.

Cuadro 89. Costo de la propuesta planteada.

Costo de la propuesta para la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC							
Presupuesto de la etapa I: Formulación de la situación actual de la empresa							
N°	Actividades	Acciones	Recursos	Unidad	Costo unitario	Tiempo en meses	Total
1	Análisis de la situación actual del restaurante Toque Marino SAC.	Descripción y análisis de la situación de la empresa.	Un analista	1	3000	1	3000
2	Análisis externo.	Análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de la empresa.					
3	Análisis interno.	Análisis de la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología de la empresa.					
4	Planteamiento de objetivos de largo plazo propuestos.	Proponer objetivos de largo plazo.					
5	Planteamiento de estrategias propuestas.	Proponer estrategias de mejora.					
Total del presupuesto de la etapa I							3000
Presupuesto de la etapa II: Implementación de estrategias y acciones de mejora.							
N°	Actividades	Acciones	Recursos	Unidad	Costo unitario	Tiempo en meses	Total
1	Implementación del primer objetivo de corto plazo: personalización del servicio	Crear una base de datos de los clientes.	Asistente administrativo	1	1000	2	2000
2		Capacitar a los colaboradores en la atención al cliente	Capacitador	1	1500	2	3000
3		Resolver cualquier consulta o reclamo con respecto al servicio realizado.	Administradora del restaurante	1	0	3	0
4		Tener gestos amables con el cliente, enviar al correo electrónico saludos por su cumpleaños, recomendar el menú del día, siempre saludar y decir gracias.	Administradora, chefs y mozos del restaurante	1	0	3	0
5		Indagar en las redes sociales sobre los gustos y preferencias de los clientes	Responsable de marketing	1	1000	3	3000
6	Implementación del	Conformar un equipo de trabajo para elaborar un plan de	Responsable de marketing	1	1800	3	5400

	segundo objetivo de corto plazo: creación de un área de marketing	marketing para la empresa	Administradora y mozos del restaurante				
7		Realizar ofertas y promociones sobre los patillos para clientes fieles.	Administradora del restaurante	1	0	3	0
8		Regalar algún detalle a los cliente	Detalles para los clientes	150	3	3	1350
9		Implementar la responsabilidad social en el restaurante Toque Marino	Todo el personal del restaurante realizando alguna acción social como limpieza pública, sembrado de árboles, etc.	7	0	3	0
10		Implementar una página web para la empresa	Diseñador web	1	1500	2	3000
11		Mejorar el servicio de delivery.	Administradora del restaurante	1	0	3	0
12		Empezar a ser una organización con desarrollo sostenible	Aplicación de la probidad y responsabilidad social por parte de todo el personal del restaurante	7	0	3	0
13	Implementación del tercer objetivo de corto plazo: realizar un mapa de seguimiento al cliente.	Incrementar el número de mozos para brindar una atención de calidad.	Aumentar dos mozos para mejorar la atención de los clientes	2	1200	3	7200
14		Estar atentos con cada pedido o llamado que realizan los clientes desde su entrada al local hasta el pago de la cuenta.	Mozos del restaurante	3	0	3	0
15		Establecer cada uno de los procesos de atención al cliente y determinar cuáles podrían ser las demoras.	Administradora del restaurante	1	0	3	0
Total del presupuesto de la etapa II							24950
Etapa III: Evaluación de las estrategias y acciones de mejora.							
N°	Actividades	Acciones	Recursos	Unidad	Costo unitario	Tiempo en meses	Total
1	Evaluar las estrategias y acciones de mejora	Evaluar las estrategias de mejora	Un administrador	1	2500	3	7500
2		Evaluar las acciones de mejora					
Total del presupuesto de la etapa III							7500
Costo total de la propuesta planteada							35450

*Fuente.* Elaboración propia.

### **5.3. Beneficios que aporta la propuesta**

La finalidad que tiene esta propuesta es mejorar la gestión estratégica del restaurante Toque Marino SAC contribuyendo con el objetivo principal que busca esta empresa el cual es crear valor para sus clientes y de esta manera crear valor en toda la organización, trabajando en equipo y con todos sus stakeholders. Asimismo esta propuesta es una herramienta estratégica que busca no solo satisfacer a los clientes sino también atraerlos al negocio para fidelizarlos y así lograr la permanencia y desarrollo de la empresa en el mercado.

Toque Marino SAC es una empresa familiar que se constituyó con la idea de ser diferentes en el mercado, de innovar; sin embargo hasta la actualidad no lo ha podido realizar totalmente, debido a diversos factores como la falta de una buena gestión estratégica, el empirismo de sus procesos, etc. En ese sentido los beneficios que tiene esta propuesta son:

Conocer de manera detallada y específica el ambiente interno y externo que rodea a la empresa para a partir de allí poder saber las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización; puesto que ello ayudará muchísimo en las estrategias planteadas.

Tener una visión clara del futuro de la empresa, saber hacia dónde va, qué es lo que quiere hacer y cómo lo va a lograr, a través del planteamiento de la visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, de las estrategias de marketing, etc. los cuales en su conjunto forman el camino que debe seguir el negocio.

Lograr una empresa más organizada donde se formulen, implementen y evalúen todas las actividades, procesos y estrategias que tiene la organización para lograr su desarrollo y éxito con una excelente gestión estratégica y creación de valor para los clientes.

Brindar un servicio de calidad, con personal capacitado en la atención al cliente, que busca atraerlos al negocio, satisfaciendo todas sus necesidades, deseos y aspiraciones todo ello organizado y supervisado por un área de marketing.

Esta propuesta permite a la empresa lograr esa relación entre gestión estratégica y creación de valor para sus clientes, satisfaciendo con un excelente servicio, no solo las necesidades de los clientes sino también contribuyendo con su salud, respetando las normas sanitarias establecidas para los negocios de comida.

Esta propuesta contribuirá con la empresa en la toma de decisiones para cada una de sus áreas, ya que proporcionará información útil y relevante para sus dueños, con la cual permitirá incrementar el número de sus clientes con una excelente gestión estratégica que le ayudará en la creación de valor.

Esta propuesta no solo es beneficiosa para Toque Marino SAC, sino también para cualquier empresa que busca mejorar su gestión estratégica y de esta manera incrementar sus ventas a través de la creación de valor para sus clientes.



## CONCLUSIONES

Luego de haberse realizado todo el planteamiento de la realidad problemática de Toque Marino SAC, los objetivos, las hipótesis, la aplicación de los instrumentos de medición y el análisis de los resultados, se concluye lo siguiente:

1. Los resultados de la hipótesis general permiten aceptar la relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima ( $r = 0.793$ ;  $p \text{ valor} = 0.001$ ). De esta manera se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.
2. Asimismo los resultados de la hipótesis específica 1 indican que hay una relación directa y significativa entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los cliente del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima ( $r = 0.621$ ,  $p \text{ valor} = 0.001$ , para el beneficio total;  $r = 0.646$ ,  $p \text{ valor} = 0.001$ , para el costo total;  $r = 0.460$ ,  $p \text{ valor} = 0.001$ , para la salud alimentaria). Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1 de investigación y se rechaza la hipótesis nula.
3. También los resultados de la hipótesis específica 2 señalan que hay una relación directa y significativa entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los cliente del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima ( $r = 0.644$ ,  $p \text{ valor} = 0.001$ , para el beneficio total;  $r = 0.588$ ,  $p \text{ valor} = 0.001$ , para el costo total;  $r = 0.436$ ,  $p \text{ valor} = 0.001$ , para la salud alimentaria). Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2 de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

4. También los resultados de la hipótesis específica 3 señalan que hay una relación directa y significativa entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los cliente del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima ( $r = 0.445$ ,  $p$  valor = 0.001, para el beneficio total;  $r = 0.354$ ,  $p$  valor = 0.001, para el costo total;  $r = 0.299$ ,  $p$  valor = 0.001, para la salud alimentaria). Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 3 de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a este estudio de investigación realizado al restaurante Toque Marino SAC y conociendo la relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes, se recomienda las siguientes acciones:

1. A la dueña del restaurante se le recomienda realizar un trabajo integral y articulado con cada una de las áreas de la organización, para mejorar la gestión de la empresa en base a estrategias que permitan crear valor para los consumidores, reforzando y estrechando la relación empresa – cliente, ya que la creación de valor es la gestión que permite satisfacer a los clientes.
2. Para mejorar la gestión estratégica de la empresa basándose en la creación de valor para los clientes, se recomienda realizar un análisis detallado de la situación interna y externa de la organización, definir y dar a conocer la visión del negocio a todos sus stakeholders, crear un área de marketing, que permita estrechar la relación con los clientes, implementando un programa de marketing integral.
3. Asimismo se recomienda implementar acciones concretas como capacitar a los colaboradores para brindar una atención de calidad, crear un correo electrónico de atención al usuario, aplicar encuestas de satisfacción para los clientes, realizar promociones y ofertas de sus servicios, impulsar el desarrollo sostenible con la responsabilidad social de la empresa, hacer pequeñas entrevistas a los clientes para conocer lo que quieren y necesitan de la organización y mejorar la venta por delivery.

4. Además se recomienda realizar una reingeniería de cada uno de sus procesos para enfrentar los problemas y poder solucionarlos a tiempo, teniendo un hábito de mejora continua y de esta manera contribuir con la satisfacción de los clientes, teniendo actividades sin demoras, y disminuyendo los reclamos y quejas de los clientes.
5. Se recomienda seguir reactivando la economía del restaurante Toque Marino SAC, para continuar manteniendo la empresa en el mercado y de esta manera contribuir con el desarrollo de la mediana y pequeña empresa del país.
6. Se recomienda tomar esta investigación como base para futuros estudios donde se analice la relación entre las estrategias de gestión de diferentes negocios para determinar su vinculación con la creación de valor para sus clientes y cómo influye la planificación, organización y control de sus actividades en la demanda de los consumidores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, L. (2018). *El marketing digital y la creación de valor para los clientes de la empresa Mi Financiera SAC Cajamarca, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27149/Abanto\\_GLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27149/Abanto_GLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Altina, M.A. (2017). *E-Commerce: generando valor para el cliente. Estudio de caso en el sector electrodoméstico argentino, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Litoral]. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1003>.
- Amo, A. (2017). *Motivación de personal* (Editorial elearning). Recuperado el 29 de agosto de 2020 de: [https://books.google.com.pe/books?id=0IE\\_DwAAQBAJ&pg=PA8&dq=motivaci%C3%B3n+y+desmotivaci%C3%B3n+de+Herzberg.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwit7oTbgcLrAhWCILkGHbqGA44Q6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20y%20desmotivaci%C3%B3n%20de%20Herzberg.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=0IE_DwAAQBAJ&pg=PA8&dq=motivaci%C3%B3n+y+desmotivaci%C3%B3n+de+Herzberg.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwit7oTbgcLrAhWCILkGHbqGA44Q6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20y%20desmotivaci%C3%B3n%20de%20Herzberg.&f=false)
- Arellano, D. (2012). *Gestión estratégica para el sector público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Recuperado el 18 de agosto de 2020 de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=pjFpkU-hs88C&oi=fnd&pg=PT4&dq=gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+organizacional&ots=PaDCy-hUcT&sig=FtLmJm682Uf5VHOrO\\_yMm0oz5Rs#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20organizacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=pjFpkU-hs88C&oi=fnd&pg=PT4&dq=gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+organizacional&ots=PaDCy-hUcT&sig=FtLmJm682Uf5VHOrO_yMm0oz5Rs#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20organizacional&f=false)
- Asesoría Económica & Marketing (2009). Calculadora de muestras. [https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)
- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (2020). *Congreso internacional de gastronomía es oportunidad para la comida regional del Perú*. Recuperado de: <http://ahora-peru.com/?p=2179>

Atehortúa, F.A., Bustamante, R.E., y Valencia, J.A. (2008). *Sistema de gestión integral una sola gestión, un solo equipo* (primera edición). Recuperado el 21 de agosto de 2020 de [https://books.google.com.pe/books?id=15nVyh1Fn6MC&pg=PA79&dq=procesos+estrat%C3%A9gico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8\\_7ztu63rAhX9FLkGHRkpDJc4ChDoATAFegQIBBAC#v=onepage&q=procesos%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=15nVyh1Fn6MC&pg=PA79&dq=procesos+estrat%C3%A9gico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8_7ztu63rAhX9FLkGHRkpDJc4ChDoATAFegQIBBAC#v=onepage&q=procesos%20estrat%C3%A9gico&f=false)

Band, W.A. (1994). *Creación del valor, la clave de la gestión competitiva, diseño e implantación de una estrategia global*. Recuperado el 27 de agosto de 2020 de: [https://books.google.com.pe/books?id=\\_FvDx085PF0C&printsec=frontcover&dq=Creaci%C3%B3n+del+valor.+La+clave+de+la+gesti%C3%B3n+competitiva:&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi37M\\_T7bZrAhU6HrkGHTI1C4wQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Creaci%C3%B3n%20del%20valor.%20La%20clave%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20competitiva%3A&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_FvDx085PF0C&printsec=frontcover&dq=Creaci%C3%B3n+del+valor.+La+clave+de+la+gesti%C3%B3n+competitiva:&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi37M_T7bZrAhU6HrkGHTI1C4wQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Creaci%C3%B3n%20del%20valor.%20La%20clave%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20competitiva%3A&f=false)

Bazán, J.L. (2016). *Administración estratégica enfoque en la generación de valor*.

Bertalanfy, L.V. (1976). *Teoría General de los sistemas* (México, Fondo de cultura económica).

Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto Paradigma* (Eumed.net).

Bonel, J.I, Fontaneda, I y Bonel, F.J. (2003). *Aplicación del nuevo modelo estratégico de Creación de valor al análisis del éxito Empresarial del e-business*.

[http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2003//Art\\_017.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2003//Art_017.pdf)

Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos* (Chile, Evolución).

Brume, M.J, Herrera, H.M, Barrera, A., y Núñez I. (2019). *Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs logísticas del*

departamento del Atlántico – Colombia. *Revista Espacios*.  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>

Bueno, R., Ramos, M., y Berrelleza, C.F. (2018). *Elementos básicos de administración* (México, Printed in México).  
[http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to\\_SEMESTRE/elementos\\_basicos\\_\\_de\\_administracion.pdf](http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf)

Camacho, J. (2008). Asociación entre variables: correlación no paramétrica. Programa de Maestría en Epidemiología Costarricense. AMC 50(3).  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/amc/v50n3/3783.pdf>

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (segunda edición). Recuperado el 21 de agosto de 2020 de  
[https://books.google.com.pe/books?id=8\\_PwloGOa6QC&pg=PA46&dq=PROCESO+ESTRAT%C3%89GICO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiBolUF1azrAhXLGLkGHXA0DQkQ6AEwBHoECAQQA#v=onepage&q=PROCESO%20ESTRAT%C3%89GICO&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA46&dq=PROCESO+ESTRAT%C3%89GICO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiBolUF1azrAhXLGLkGHXA0DQkQ6AEwBHoECAQQA#v=onepage&q=PROCESO%20ESTRAT%C3%89GICO&f=false)

Chancan, V.T. (2018). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su relación con el nivel de morosidad en MiBanco S.A. agencia Tarma Huánuco 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco].  
[http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1215/T047\\_40403018T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1215/T047_40403018T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (México. Mc Graw Hill Educación).

Croxato, H.L. (2005). *Creando valor en la relación con sus clientes* (Argentina, Editorial Dunken). Recuperado el 26 de agosto de 2020 de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=2Ce8Ud3qrw8C&printsec=frontcover&dq=Creando+valor+en+la+relaci%C3%B3n+con+sus+clientes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjhiOjz6rZrAhVzH7kGHQdICxcQ6AEwAHOECAQAQAg#v=onepage&q=Creando%20valor%20en%20la%20relaci%C3%B3n%20con%20sus%20clientes&f=false>

- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Perú. PEARSON.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Perú – Lima. Pearson Educación.
- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (México, decimocuarta edición).
- David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (México, novena edición).
- Delgadillo, J.C. (2018). *Gestión estratégica de empresas familiares y su influencia en el sector restaurant – picanterías – 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7178/ADMdesajc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Drucker, P.F., Hesselbein, F., y Snyder, J. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker el liderazgo que marca la diferencia*. <https://books.google.com.pe/books?id=58R2CwAAQBAJ&pg=PT27&dq=Gesti%C3%B3n+drucker&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiBuYGApKDrAhVjDrkGHeM7DJ8Q6AEwBnoECAkQAg#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20drucker&f=false>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamento de marketing*. Recuperado el 27 de agosto de 2020 de: <https://books.google.com.pe/books?id=FpvOL1kpfKoC&printsec=frontcover&dq=DVOSKIN+MARKETING&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjEhpvdzLzrAhWZLLkGHer7CI4Q6AEwAHOECAEQAg#v=onepage&q=DVOSKIN%20MARKETING&f=false>
- Fajardo L. (2018). *Gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, período 2013 – 2016*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7642/Fajardo\\_vl.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7642/Fajardo_vl.pdf?sequence=3&isAllowed=y)



FAO Food and Agriculture Organization (2002). *Alimentos inocuos y nutritivos para los consumidores*. Recuperado de: <http://www.fao.org/worldfoodsummit/sideevents/papers/y6656s.htm>

Fayol, H. (1916). *Principios generales de la administración*. Recuperado el 10 de agosto de 2020 de: [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/02\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/02_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

Fernández, P. (2002). *Creación de valor para los accionistas*. Recuperado el 28 de agosto de 2020 de: <https://books.google.com.pe/books?id=ImOp0hRVME8C&printsec=frontcover&dq=creaci%C3%B3n+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjC2KmmI7rAhWGKLkGHdfQAYQQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=creaci%C3%B3n%20de%20valor&f=false>

Ferrell, O.C. y Hartline, M.D. (2012). *Estrategia de marketing* (quinta edición). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PHHMsYIyh1wC&oi=fnd&pg=PP1&dq=marketing&ots=R6fkCPzKBQ&sig=IlgUTHjWr3zNxQsxUYUQSXZgbjQ#v=onepage&q=marketing&f=false>

Freud, S. (1935). *Psicoanálisis y teoría de la libido* (editorial Nobooks). Recuperado el 30 de agosto de 2020 de: <https://books.google.com.pe/books?id=oQdyDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teoria+del+psicoanalisis+de+freud&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwir6qTr-5ncAhXHulMKHQsZCtMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=teoria%20del%20psicoanalisis%20de%20freud&f=false>

Granero, J., y Ferrando, M. (2009). *Cómo implantar un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001: 2004* (España, segunda edición). <https://books.google.com.pe/books?id=xXRO9IxlIGcC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+ambiental&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiQ4>

diqkKDrAhVvILkGHTWICIIQ6AEwBnoECAgQAg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20ambiental&f=false

Gestión (Mayo del 2009). Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables. Gestión. Recuperado el 9 de junio de 2020 de: <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-milrestaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables?ref=gesr>

Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Recuperado el 17 de agosto de 2020 de <https://books.google.com.pe/books?id=Y34I6turgIkC&printsec=frontcover&dq=Libros+de+Hax+y+Majluf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjkgdvz26LrAhX0HbkGHVUNB84Q6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=Libros%20de%20Hax%20y%20Majluf&f=false>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición.

Hernández, H.G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Recuperado el 11 de agosto de 2020 de <http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1628/La%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20un%20enfoque%20del%20siglo%20XX%20desde%20las%20teor%C3%adas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herreras, E.B. (2005). SPSS: un instrumento de análisis de datos cuantitativos. <http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/020204/A3mar2005.pdf>

Huiza, Y.D. (2019). *El marketing digital y la gestión estratégica empresarial en el estudio jurídico EFAMIL Abogados Lima 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática].

[http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/27/HUIZA\\_YONY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/27/HUIZA_YONY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín, Colombia. Fondo Editorial ITM.

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2020). Informe técnico sobre la encuesta mensual del sector servicios. Recuperado el 15 de julio de 2020 de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_del\\_sector\\_servicios\\_feb2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_del_sector_servicios_feb2020.pdf)

Jones, G.R. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambios en las organizaciones* (quinta edición).

Juez, M.V. (2016). *Gestión estratégica para la atención al usuario en el departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús*. [Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4315/1/TUQADM006-2016.pdf>

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). *Cuadro de mando integral the balanced scorecard* (segunda edición).

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (México, Pearson Educación).

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (México, Decimoprimera edición, Pearson Educación).

Leyva, B.A. (2018). *La implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las pymes del sector comercial de ciudad Obregón, Sonora*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/16810/1/1080290355.pdf>

Marcó, F., Loguzzo, H.A., y Fedi J.L. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones* (Argentina. Universidad Nacional Arturo Jauretche).

McGregor, D.M. (1960). *La teoría X y la teoría Y*. American Management Association.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR (2021). *Perú presenta en Madrid lo mejor de nuestro turismo gastronómico y deportivo*. Recuperado el 15 de febrero de 2021 de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/78110-peru-presenta-en-madrid-lo-mejor-de-nuestro-turismo-gastronomico-y-deportivo>

Ministerio de Economía y Finanzas MEF (2021). Informe Preelectoral Administración 2016 – 2021. Recuperado el 10 de mayo de 2021 de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Informe\\_PreeElectoral\\_2016\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Informe_PreeElectoral_2016_2021.pdf)

Ministerio de Salud (2018). Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA/DIGESA. Recuperado el 13 de setiembre de 2020 de: [http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM\\_822-2018-MINSA.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf)

Mintzberg, H., Quinn, J.B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, concepto, contexto y casos* (Primera edición). Recuperado el 17 de agosto de 2020 de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=las+5+p+de++Mintzberg&ots=FbPKQ3YQqo&sig=YzRAIYVuS\\_WHo5FwkboXxmSoCHs#v=onepage&q=las%205%20p%20de%20%20Mintzberg&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=las+5+p+de++Mintzberg&ots=FbPKQ3YQqo&sig=YzRAIYVuS_WHo5FwkboXxmSoCHs#v=onepage&q=las%205%20p%20de%20%20Mintzberg&f=false)

Montesinos, A. (2005). Importancia y Problemática de la Gastronomía para el Turismo. Recuperado el 20 de julio de 2020 de: <http://www.geocities.ws/gyuliana09/articulo03.pdf>

Munch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.

Ñaupas, H. Mejía, E. Novoa, E. & Villagómez A. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis*. Centro de

Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Palacios, L.C. (2016). *Dirección estratégica* (Colombia, segunda edición).

Perez-Carballo, J.F. (1998). *Compitiendo por crear valor*. (ESIC editorial). Recuperado el 29 de agosto de 2020 de: <https://books.google.com.pe/books?id=GvjQuhl4V4IC&printsec=frontcover&dq=compitiendo+por+crear+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwilnpfq7sHrAhU4IrkGHfWTB3IQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=compitiendo%20por%20crear%20valor&f=false>

Porter, M.E. (2015). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (segunda edición, México). Recuperado el 24 de agosto de 2020 de: [https://books.google.com.pe/books?id=\\_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=michael+porter&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjGpLjZpbXrAhWYIbkGHZBdBhgQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=michael%20porter&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=michael+porter&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjGpLjZpbXrAhWYIbkGHZBdBhgQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=michael%20porter&f=false)

Prieto, J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá. Eco Ediciones.

Quispe, G.M. (2020). *Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46581/Quispe\\_LGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46581/Quispe_LGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Real Academia Española RAE (2021). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/>

Robbins, S.P., y Coulter, M. (2010). *Administración* (México. Pearson Educación, décima edición).

Rodríguez, I., Ammetller, G., López, O., Maraver, G., Martínez, M.J., Jiménez, A.I., Codina, J., Martínez, F.J. (2006) *Principios y estrategias de marketing* (primera edición). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de: <https://books.google.com.pe/books?id=-3j->

OkJ4lBYC&pg=PA19&dq=marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizq5eljbzrAhXQG7kGHfaNA88Q6AEwBHoECAYQAg#v=onepage&q=marketing&f=false

Romero, E.J. (2018). *La gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de los agronegocios de cacao del cantón Milagro – Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7695/Romero\\_ce.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7695/Romero_ce.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Royo, G. (2014). *El crecimiento y desarrollo de una empresa*. Recuperado de: <https://capitalibre.com/2014/04/crecimiento-desarrollo-empresa>

Ruesta, C.B, e Iglesias, R.A (2001). *Gestión del conocimiento y gestión de la información*. <https://doi.org/10.33349/2001.34.1153>

Sánchez, J. (2020). *Creación de valor*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/creacion-de-valor.html>

Sánchez, M. (2014). *Administración 1 serie integral por competencias* (primera edición). <https://books.google.com.pe/books?id=2KeEBgAAQBAJ&pg=PA48&dq=Peter+Drucker+gesti%C3%B3n+emp%C3%ADrica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjlrKjl6KDrAhWvEbkGHbkEAE4Q6AEwAnoECACQAg#v=onepage&q=Peter%20Drucker%20gesti%C3%B3n%20emp%C3%ADrica&f=false>

Silva, H., Gonzáles, J., Martínez, D., Giraldo, M., y Esparragoza D.J. (2014). *Marketing conceptos y aplicaciones* (Colombia). Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=P76QCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=conceptos+de+marketing&ots=qEO4ojQ6yu&sig=On3kyDokiuaKuhPIISVd3TsLEk#v=onepage&q=conceptos%20de%20marketing&f=false>

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (México, sexta edición).

Sun Tzu (2003) y Biblioteca Virtual Universal (Difusor). *El arte de la guerra*. Recuperado el 17 de agosto de 2020 de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

SurveyMonkey (2011). *Smart Survey Design*. SurveyMonkey. <https://s3.amazonaws.com/SurveyMonkeyFiles/SmartSurvey.pdf>

Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. <https://books.google.com.pe/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=libro+gratis+de+Tamayo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiEmoDhwZLwAhXGrpUCHaWOB-QQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=libro%20gratis%20de%20Tamayo&f=false>

Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. México. Herrero hermanos, sucesores, S.A.

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (México, primera edición). Recuperado el 26 de agosto de 2020 de: <https://books.google.com.pe/books?id=NNThBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjI8-nPtbrAhWHHbkGHVRLB-cQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20de%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>

Torres, W.J. (2019). Servicios mineros del Sud Sociedad Anónima y la creación del valor compartido. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1014/2/2019-036T-EC01.pdf>

Ulrich, D. (15 de marzo de 2019). *Raet presenta a Dave Ulrich* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=YNt85Hk5IFs>

Villalba, P. (2018). *Estructuras de Gobierno y Propuesta de valor: la creación de valor compartido*. [Tesis de maestría, Universidad de Sevilla]. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88680/Estructuras\\_de\\_gobierno\\_y\\_propuesta\\_de\\_valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88680/Estructuras_de_gobierno_y_propuesta_de_valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vizcarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. Recuperado el 28 de agosto de 2020 de: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri\\_modelo\\_creacion\\_valor\\_cliente.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf)

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Recuperado el 18 de agosto de 2020 de <https://books.google.com.pe/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA37&dq=gerencia+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjNiuSyg6XrAhVII7kGHV4xDhsQ6AEwBHoECAEQAg#v=onepage&q=gerencia%20estrat%C3%A9gica&f=false>



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia				
Problema de Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis de la Investigación	Variables	Metodología
<b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?	<b>Objetivo General:</b> Determinar la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.	<b>Hipótesis General:</b> $H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.	<b>Variable X:</b> Gestión Estratégica <b>Dimensiones</b> : *Formulación *Implementación *Evaluación  <b>Variable Y:</b> Creación de Valor para los clientes <b>Dimensiones</b> : *Beneficio total *Costo total *Salud alimentaria	<b>Tipo de investigación</b> : Enfoque Cuantitativo  <b>Nivel de investigación</b> : Nivel correlacional  <b>Diseño de investigación</b> : No experimental  <b>Unidad de análisis:</b> Los Clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima.  <b>Técnicas:</b> Prueba  <b>Instrumento de recolección de datos:</b> Cuestionario tipo Likert.
<b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?	<b>Objetivos específicos</b> Identificar la relación entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.	<b>Hipótesis Específicas</b> $H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión formulación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.		

¿Cuál es la relación entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?	Identificar la relación entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.	$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión implementación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.		
¿Cuál es la relación entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021?	Identificar la relación entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.	$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión evaluación de la gestión estratégica y las dimensiones de la creación de valor para los clientes: beneficio total, costo total y salud alimentaria del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima, 2021.		

## Anexo 2: Operacionalización de variables

Variables	Matriz de operacionalización de las variables						
	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Escala de Medición
Variable X	Gestión estratégica	Para David (2003) "La gestión estratégica es el arte y ciencia que permite formular, implementar y evaluar las actividades de los procesos de la organización para alcanzar sus objetivos trazados" (p. 5); es decir la gestión estratégica es el conjunto de actividades basadas en estrategias que permiten a la empresa proyectarse hacia el futuro deseado y de esta manera lograr su visión.	Análisis de la gestión estratégica mediante la percepción de los clientes del restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima	Formulación	Evaluación externa	Puntaje	Escala de intervalo
					Evaluación interna		
					Objetivos de largo plazo		
					Formulación de estrategias		
				Implementación	Objetivos de corto plazo		
					Políticas		
					Asignación de recursos		
					Estructura organizacional		
				Evaluación	Matriz de evaluación		
					Control		
Variable Y	Creación de valor para los clientes	Kotler y Keller (2012) afirmaron que "la creación de valor para los clientes es aquel que se basa en la diferencia entre los beneficios que se obtiene con los costos que ello implica, involucrando un conjunto de elementos funcionales, económicos y psicológicos que los clientes esperan recibir" (p. 125); es por ello que la creación de valor para los clientes es el conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer las necesidades, deseos y aspiraciones de los clientes, teniendo en cuenta el beneficio, costo y la salud que debe primar en la adquisición de cualquier producto o servicio.	Análisis de la creación de valor para los clientes y los factores que las generan en el restaurante Toque Marino SAC del Agustino, Lima.	Beneficio total	Producto	Puntaje	Escala de intervalo
					Servicio		
					Personal		
					Imagen		
				Costo total	Costo monetario		
					Costo en tiempo		
					Costo de energía		
					Costo psicológico		
				Salud alimentaria	Nutrición		
					Higiene		

### Anexo 3: Cuestionarios tipo Likert.

#### Cuestionario de preguntas para medir la gestión estratégica

Estimado Sr. /Sra.

Un cordial saludo y a la vez se le solicita, por favor, su colaboración para el llenado de la siguiente encuesta. Es muy importante que responda todas las preguntas con total sinceridad a cerca de la gestión estratégica que realiza el restaurante Toque Marino SAC.

#### Información General

Edad:                      Género:                      Ocupación:

Instrucciones: La encuesta consta de 30 preguntas con la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo / Sí

De acuerdo / Mucho

Algunas veces / Poco

En desacuerdo / Algo

Totalmente en desacuerdo / No

N°	Preguntas	Respuestas				
		5	4	3	2	1
		Total ment e de acuer do / Sí	De acu erd o / Mu cho	Algu nas vece s / Poc o	En desa cuer do / Algo	Total mente en desac uerdo / No
<b>Dimensión: formulación</b>						
	<b>Indicador: evaluación externa</b>					
1	¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?					
2	¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?					
3	Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?					

4	¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?					
5	¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?					
6	¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?					
	<b>Indicador: evaluación interna</b>					
7	Teniendo en cuenta que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que permiten a las organizaciones asegurar un buen futuro. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?					
8	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?					
9	¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?					
	<b>Indicador: objetivos de largo plazo</b>					
10	Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?					
11	Otro objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerla en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?					

12	¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?					
	<b>Indicador: formulación de estrategias</b>					
13	Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?					
14	Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?					
15	¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?					
	<b>Dimensión: implementación</b>					
	<b>Indicador: objetivos de corto plazo</b>					
16	¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?					
17	¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?					
18	¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?					
	<b>Indicador: políticas</b>					
19	¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?					
20	¿Cree que la empresa tenga todos sus documentos de gestión (MOF, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?					
	<b>Indicador: asignación de recursos</b>					
21	¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?					
22	¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?					

23	¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?					
<b>Indicador: estructura organizacional</b>						
24	Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?					
25	De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?					
26	¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?					
<b>Dimensión: evaluación</b>						
<b>Indicador: matriz de evaluación</b>						
27	¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?					
28	¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?					
<b>Indicador: control</b>						
29	¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?					
30	¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?					

### Puntuación:

- ❖ A cada respuesta  $\geq 121$  le asigna 5 puntos.
- ❖ A cada respuesta entre 91 - 120 le asigna 4 puntos.
- ❖ A cada respuesta entre 61 - 90 le asigna 3 puntos.
- ❖ A cada respuesta entre 31 - 60 le asigna 2 puntos.
- ❖ A cada respuesta  $\leq 30$  se le asigna 1 punto

**Igual o más de 121 puntos:** Considera que existe una MUY BUENA gestión estratégica en el restaurante Toque Marino SAC ya que cumple con sus objetivos, estrategias, políticas, estructura y control de la empresa; sin



embargo el éxito no lo tiene asegurado así que debe continuar con esa muy buena gestión.

**Entre 91 y 120 puntos:** Considera que el restaurante tiene una BUENA gestión estratégica; sin embargo hay aspectos que deben ser reforzados y controlados para mantener el éxito.

**Entre 61 y 90 puntos:** Considera que el restaurante tiene una gestión estratégica REGULAR, debiéndose analizar y reformular algunas estrategias en cada uno de sus procesos con el objetivo de mejorar día a día.

**Entre 31 y 60 puntos:** Considera que el restaurante tiene una MALA gestión estratégica; aunque tiene algunos aspectos que le permitirían mejorar y lograr sus objetivos; sin embargo tiene un largo camino de trabajo y esfuerzo, por recorrer.

**Menos o igual a 30 puntos:** Considera que el restaurante Toque Marino SAC tiene una MUY MALA gestión estratégica, pero con mucho esfuerzo, compromiso y dedicación puede poco a poco ir mejorando.

## Cuestionario de preguntas para medir la creación de valor para los clientes

Estimado Sr. /Sra.

Un cordial saludo y a la vez se le solicita, por favor, su colaboración para el llenado de la siguiente encuesta. Es muy importante que responda todas las preguntas con total sinceridad a cerca de la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC.

### Información General

Edad:

Género:

Ocupación:

Instrucciones: La encuesta consta de 30 preguntas con la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo / Sí

De acuerdo / Mucho

Algunas veces / Poco

En desacuerdo / Algo

Totalmente en desacuerdo / No

N°	Preguntas	Respuestas				
		5	4	3	2	1
		Total mente de acuer do / Sí	De acu erd o / Mu cho	Algu nas vece s / Poc o	En desa cuer do / Algo	Total mente en desac uerdo / No
Dimensión: beneficio total						
	Indicador: producto					
1	¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?					
2	¿Está de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?					
3	¿La presentación de la comida es apropiada?					
	Indicador: servicio					
4	¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?					
5	¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que					

	brinda?					
6	En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?					
	<b>Indicador: personal</b>					
7	¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?					
8	¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?					
9	¿Está de acuerdo que la atención en general es adecuada?					
	<b>Indicador Imagen</b>					
10	¿Toque Marino SAC es su primera opción cómo restaurante de comida marina?					
11	¿Les recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?					
12	¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?					
	<b>Dimensión: costo total</b>					
	<b>Indicador: costo monetario</b>					
13	¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?					
14	En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?					
15	¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?					
	<b>Indicador: costo de tiempo</b>					
16	¿Está de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?					
17	¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?					
18	¿Está de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?					
	<b>Indicador: costo de energía</b>					
19	¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?					
20	¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?					

21	¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?					
<b>Indicador: costo psicológico</b>						
22	Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?					
23	¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?					
24	¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?					
<b>Dimensión: salud alimentaria</b>						
<b>Indicador: nutrición</b>						
25	¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?					
26	¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?					
27	¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?					
<b>Indicador: higiene</b>						
28	¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?					
29	¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?					
30	¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?					

### Puntuación:

- ❖ A cada respuesta  $\geq 121$  le asigna 5 puntos.
- ❖ A cada respuesta entre 91 - 120 le asigna 4 puntos.
- ❖ A cada respuesta entre 61 - 90 le asigna 3 puntos.
- ❖ A cada respuesta entre 31 - 60 le asigna 2 puntos.
- ❖ A cada respuesta  $\leq 30$  se le asigna 1 punto

**Igual o más de 121 puntos:** Considera MUY BUENA la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC brindando un excelente servicio, un precio justo y aportando a la salud alimentaria de cada uno de nosotros; sin embargo el éxito no lo tiene asegurado así que debe continuar creando valor.

**Entre 91 y 120 puntos:** Considera BUENA la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC; sin embargo hay aspectos que deben ser reformulados para mantener el éxito.

**Entre 61 y 90 puntos:** Considera REGULAR la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC, ya que la empresa no cuenta con las estrategias de marketing necesarias; en ese sentido se deben evaluar y mejorar los aspectos de creación de valor.

**Entre 31 y 60 puntos:** Considera MALA la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC, aunque puede contar con los elementos para hacerlo, pero aún tiene que realizar un trabajo intenso en la creación de valor para sus clientes.

**Menos o igual a 30 puntos:** Considera MUY MALA la creación de valor para los clientes que realiza Toque Marino SAC, teniendo que realizar una ardua labor en las relaciones con los clientes.

## Anexo 4: Validación de instrumentos

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión estratégica								
N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: formulación</b>								
<b>Indicador: evaluación externa</b>								
1	¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?	X		X		X		
2	¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?	X		X		X		
3	Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?	X		X		X		
4	¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?	X		X		X		
6	¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?	X		X		X		
<b>Indicador: evaluación interna</b>								
7	Teniendo en cuenta que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que permiten a las organizaciones asegurar un buen futuro. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?	X		X		X		
8	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
9	¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?	X		X		X		
<b>Indicador: objetivos de largo plazo</b>								
10	Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?	X		X		X		
11	Otro objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerla en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?	X		X		X		
12	¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?	X		X		X		
<b>Indicador: formulación de estrategias</b>								
13	Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?	X		X		X		
14	Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?	X		X		X		
15	¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?	X		X		X		
<b>Dimensión: implementación</b>								
<b>Indicador: objetivos de corto plazo</b>								
16	¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?	X		X		X		
17	¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?	X		X		X		
18	¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?	X		X		X		
<b>Indicador: políticas</b>								
19	¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?	X		X		X		
20	¿Cree que la empresa cuenta con todos sus documentos de gestión (MOP, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
<b>Indicador: asignación de recursos</b>								
21	¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?	X		X		X		
22	¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?	X		X		X		
23	¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?	X		X		X		
<b>Indicador: estructura organizacional</b>								
24	Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?	X		X		X		
25	De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?	X		X		X		
26	¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?	X		X		X		
<b>Dimensión: evaluación</b>								
<b>Indicador: matriz de evaluación</b>								
27	¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?	X		X		X		
28	¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?	X		X		X		
<b>Indicador: control</b>								
29	¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?	X		X		X		
30	¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?	X		X		X		
<p>Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia, _____</p> <p>Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [   ]      No aplicable [   ]</p> <p>Apellidos y nombres del juez evaluador: <u>Alfaro Mendives Karen Lizeth</u>      DNI: <u>40160196</u></p> <p>Especialidad del evaluador: <u>Magister en Administración de Empresas con mención en Gestión empresarial y Doctora en Ciencias Empresariales.</u></p> <p>Fecha: <u>10 de Marzo de 2021</u></p> <p><i>(Firma)</i></p> <p><b>Firma</b></p> <p><small><sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión</small></p>								

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la creación de valor para los clientes**

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: beneficio total</b>								
<b>Indicador: producto</b>								
1	¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?	X		X		X		
2	¿Está de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?	X		X		X		
3	¿La presentación de la comida es apropiada?	X		X		X		
<b>Indicador: servicio</b>								
4	¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?	X		X		X		
5	¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda?	X		X		X		
6	En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?	X		X		X		
<b>Indicador: personal</b>								
7	¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?	X		X		X		
8	¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?	X		X		X		
9	¿Está de acuerdo que la atención en general es adecuada?	X		X		X		
<b>Indicador imagen</b>								
10	¿Toque Marino SAC es su primera opción como restaurante de comida marina?	X		X		X		
11	¿Les recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?	X		X		X		
12	¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?	X		X		X		
<b>Dimensión: costo total</b>								
<b>Indicador: costo monetario</b>								
13	¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?	X		X		X		
14	En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?	X		X		X		
15	¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de tiempo</b>								
16	¿Está de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?	X		X		X		
17	¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?	X		X		X		
18	¿Está de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de energía</b>								
19	¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?	X		X		X		
20	¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?	X		X		X		
21	¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo psicológico</b>								
22	Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?	X		X		X		
23	¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?	X		X		X		

24	¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?	X		X		X		
<b>Dimensión: salud alimentaria</b>								
<b>Indicador: nutrición</b>								
25	¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?	X		X		X		
26	¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?	X		X		X		
27	¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?	X		X		X		
<b>Indicador: higiene</b>								
28	¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?	X		X		X		
29	¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?	X		X		X		
30	¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [   ]      No aplicable [   ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Alfaro Mendíez Karen Lizeth

DNI: 40168186

Especialidad del evaluador: Magister en Administración de Empresas con mención en Gestión empresarial y Doctora en Ciencias Empresariales.

Fecha: 10 de Marzo de 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: Si bien corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: Si bien es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se notó una dificultad alguna al enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión estratégica**

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: formulación</b>								
<b>Indicador: evaluación externa</b>								
1	¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?	X		X		X		
2	¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?	X		X		X		
3	Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?	X		X		X		
4	¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?	X		X		X		
6	¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?	X		X		X		
<b>Indicador: evaluación interna</b>								
7	Teniendo en cuenta que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que permiten a las organizaciones asegurar un buen futuro. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?	X		X		X		
8	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
9	¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?	X		X		X		
<b>Indicador: objetivos de largo plazo</b>								
10	Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?	X		X		X		
11	Otro objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerla en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?	X		X		X		
12	¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?	X		X		X		
<b>Indicador: formulación de estrategias</b>								
13	Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?	X		X		X		
14	Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?	X		X		X		
15	¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?	X		X		X		
<b>Dimensión: implementación</b>								
<b>Indicador: objetivos de corto plazo</b>								
16	¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?	X		X		X		

17	¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?	X		X		X		
18	¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?	X		X		X		
<b>Indicador: políticas</b>								
19	¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?	X		X		X		
20	¿Cree que la empresa cuenta con todos sus documentos de gestión (MOP, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
<b>Indicador: asignación de recursos</b>								
21	¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?	X		X		X		
22	¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?	X		X		X		
23	¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?	X		X		X		
<b>Indicador: estructura organizacional</b>								
24	Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?	X		X		X		
25	De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?	X		X		X		
26	¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?	X		X		X		
<b>Dimensión: evaluación</b>								
<b>Indicador: matriz de evaluación</b>								
27	¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?	X		X		X		
28	¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?	X		X		X		
<b>Indicador: control</b>								
29	¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?	X		X		X		
30	¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en cada una de las preguntas planteadas.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Bias Rivera Aldrudo DNI: 30867932

Especialidad del evaluador: Licenciado en Administración de Negocios Internacionales y Magister en Management Internacional

Fecha: 09 de Marzo de 2021

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la creación de valor para los clientes**

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: beneficio total</b>								
<b>Indicador: producto</b>								
1	¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?	X		X		X		
2	¿Está de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?	X		X		X		
3	¿La presentación de la comida es apropiada?	X		X		X		
<b>Indicador: servicio</b>								
4	¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?	X		X		X		
5	¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda?	X		X		X		
6	En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?	X		X		X		
<b>Indicador: personal</b>								
7	¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?	X		X		X		
8	¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?	X		X		X		
9	¿Está de acuerdo que la atención en general es adecuada?	X		X		X		
<b>Indicador: imagen</b>								
10	¿Toque Marino SAC es su primera opción como restaurante de comida marina?	X		X		X		
11	¿Le recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?	X		X		X		
12	¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?	X		X		X		
<b>Dimensión: costo total</b>								
<b>Indicador: costo monetario</b>								
13	¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?	X		X		X		
14	En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?	X		X		X		
15	¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de tiempo</b>								
16	¿Está de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?	X		X		X		
17	¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?	X		X		X		
18	¿Está de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de energía</b>								
19	¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?	X		X		X		
20	¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?	X		X		X		
21	¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo psicológico</b>								
22	Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?	X		X		X		
23	¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?	X		X		X		

24	¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?	X		X		X		
<b>Dimensión: salud alimentaria</b>								
<b>Indicador: nutrición</b>								
25	¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?	X		X		X		
26	¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?	X		X		X		
27	¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?	X		X		X		
<b>Indicador: higiene</b>								
28	¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?	X		X		X		
29	¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?	X		X		X		
30	¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en cada una de las preguntas planteadas.

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [   ]      No aplicable [   ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Blaiz Rivera Aldzudover      DNI: 10067932

Especialidad del evaluador: Licenciado en Administración de Negocios Internacionales y Magister en Management Internacional

Fecha: 09 de Marzo de 2021

  
Firma

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión estratégica**

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Reservación <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: formulación</b>								
<b>Indicador: evaluación externa</b>								
1	¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?	X		X		X		
2	¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?	X		X		X		
3	Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?	X		X		X		
4	¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?	X		X		X		
6	¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?	X		X		X		
<b>Indicador: evaluación interna</b>								
7	Teniendo en cuenta que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que permiten a las organizaciones asegurar un buen futuro. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?	X		X		X		
8	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
9	¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?	X		X		X		
<b>Indicador: objetivos de largo plazo</b>								
10	Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?	X		X		X		
11	Otro objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerla en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?	X		X		X		
12	¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?	X		X		X		
<b>Indicador: formulación de estrategias</b>								
13	Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?	X		X		X		
14	Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?	X		X		X		
15	¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?	X		X		X		
<b>Dimensión: implementación</b>								
<b>Indicador: objetivos de corto plazo</b>								
16	¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?	X		X		X		

17	¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?	X		X		X		
18	¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?	X		X		X		
<b>Indicador: políticas</b>								
19	¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?	X		X		X		
20	¿Cree que la empresa tenga todos sus documentos de gestión (MCF, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
<b>Indicador: asignación de recursos</b>								
21	¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?	X		X		X		
22	¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?	X		X		X		
23	¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?	X		X		X		
<b>Indicador: estructura organizacional</b>								
24	Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?	X		X		X		
25	De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?	X		X		X		
26	¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?	X		X		X		
<b>Dimensión: evaluación</b>								
<b>Indicador: matriz de evaluación</b>								
27	¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?	X		X		X		
28	¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?	X		X		X		
<b>Indicador: control</b>								
29	¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?	X		X		X		
30	¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia en las preguntas

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [   ]      No aplicable [   ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Maria de Fátima Calagua Montoya      DNI: 70388701

Especialidad del evaluador: Licenciada en Administración y Gestión de Empresas y Magister en Administración y Negocios (MBA)

Fecha: 11 de Marzo de 2021

**Portabilidad:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**Claridad:** La ordenación en dificultad alguna el enunciado del ítem, es correcto, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la creación de valor para los clientes**

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: beneficio total</b>								
<b>Indicador: producto</b>								
1	¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?	X		X		X		
2	¿Está de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?	X		X		X		
3	¿La presentación de la comida es apropiada?	X		X		X		
<b>Indicador: servicio</b>								
4	¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?	X		X		X		
5	¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda?	X		X		X		
6	En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?	X		X		X		
<b>Indicador: personal</b>								
7	¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?	X		X		X		
8	¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?	X		X		X		
9	¿Está de acuerdo que la atención en general es adecuada?	X		X		X		
<b>Indicador: imagen</b>								
10	¿Toque Marino SAC. es su primera opción como restaurante de comida marina?	X		X		X		
11	¿Les recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?	X		X		X		
12	¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?	X		X		X		
<b>Dimensión: costo total</b>								
<b>Indicador: costo monetario</b>								
13	¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?	X		X		X		
14	En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?	X		X		X		
15	¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de tiempo</b>								
16	¿Está de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?	X		X		X		
17	¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?	X		X		X		
18	¿Está de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de energía</b>								
19	¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?	X		X		X		
20	¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?	X		X		X		
21	¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo psicológico</b>								
22	Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?	X		X		X		
23	¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?	X		X		X		

24	¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?	X		X		X		
<b>Dimensión: salud alimentaria</b>								
<b>Indicador: nutrición</b>								
25	¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?	X		X		X		
26	¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?	X		X		X		
27	¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?	X		X		X		
<b>Indicador: higiene</b>								
28	¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?	X		X		X		
29	¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?	X		X		X		
30	¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia en las preguntas.

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [ X ]      **Aplicable después de corregir** [   ]      **No aplicable** [   ]

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** María de Fátima Calagua Montoya. **DNI:** 70388701

**Especialidad del evaluador:** Licenciada en Administración y Gestión de Empresas y Magister en Administración y Negocios (MBA).

**Fecha:** 11 de Marzo de 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguno el enunciado del ítem, es preciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión estratégica							
N°	Preguntas	Practicar		Reservar		Sugerencias	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>Dimensión: formulación</b>							
<b>Indicador: evaluación externa</b>							
1	¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?	X		X		X	
2	¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?	X		X		X	
3	Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?	X		X		X	
4	¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?	X		X		X	
5	¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?	X		X		X	
6	¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?	X		X		X	
<b>Indicador: evaluación interna</b>							
7	Teniendo en cuenta que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que permiten a las organizaciones asegurar un buen futuro. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?	X		X		X	
8	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?	X		X		X	
9	¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?	X		X		X	
<b>Indicador: objetivos de largo plazo</b>							
10	Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?	X		X		X	
11	Como objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerse en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?	X		X		X	
12	¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?	X		X		X	
<b>Indicador: formulación de estrategias</b>							
13	Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?	X		X		X	
14	Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?	X		X		X	
15	¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?	X		X		X	
<b>Dimensión: implementación</b>							
<b>Indicador: objetivos de corto plazo</b>							
16	¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?	X		X		X	

17	¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?	X		X		X	
18	¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?	X		X		X	
<b>Indicador: políticas</b>							
19	¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?	X		X		X	
20	¿Cree que la empresa tenga todos sus documentos de gestión (MOC, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?	X		X		X	
<b>Indicador: asignación de recursos</b>							
21	¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?	X		X		X	
22	¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?	X		X		X	
23	¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?	X		X		X	
<b>Indicador: estructura organizacional</b>							
24	Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?	X		X		X	
25	De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?	X		X		X	
26	¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?	X		X		X	
<b>Dimensión: evaluación</b>							
<b>Indicador: matriz de evaluación</b>							
27	¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?	X		X		X	
28	¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?	X		X		X	
<b>Indicador: control</b>							
29	¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?	X		X		X	
30	¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia, ya que los ítems planteados son suficientes para medir cada una de las dimensiones.

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Claudia Paola Tejeda Vera      DNI: 41079769

Especialidad del evaluador: Licenciada en Nutrición y Maestro en Administración y Gerencia en Salud

Fecha: 05 de Marzo de 2021

  
Firma

**Portabilidad:** El ítem corresponde al concepto técnico formalizado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, su concepto, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la creación de valor para los clientes**

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: beneficio total</b>								
<b>Indicador: producto</b>								
1	¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?	X		X		X		
2	¿Esta de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?	X		X		X		
3	¿La presentación de la comida es apropiada?	X		X		X		
<b>Indicador: servicio</b>								
4	¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?	X		X		X		
5	¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda?	X		X		X		
6	En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?	X		X		X		
<b>Indicador: personal</b>								
7	¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?	X		X		X		
8	¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?	X		X		X		
9	¿Esta de acuerdo que la atención en general es adecuada?	X		X		X		
<b>Indicador imagen</b>								
10	¿Toque Marino SAC es su primera opción como restaurante de comida marina?	X		X		X		
11	¿Les recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?	X		X		X		
12	¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?	X		X		X		
<b>Dimensión: costo total</b>								
<b>Indicador: costo monetario</b>								
13	¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?	X		X		X		
14	En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?	X		X		X		
15	¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de tiempo</b>								
16	¿Esta de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?	X		X		X		
17	¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?	X		X		X		
18	¿Esta de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de energía</b>								
19	¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?	X		X		X		
20	¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?	X		X		X		
21	¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo psicológico</b>								
22	Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?	X		X		X		
23	¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?	X		X		X		

24	¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?	X		X		X		
<b>Dimensión: salud alimentaria</b>								
<b>Indicador: nutrición</b>								
25	¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?	X		X		X		
26	¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?	X		X		X		
27	¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?	X		X		X		
<b>Indicador: higiene</b>								
28	¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?	X		X		X		
29	¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?	X		X		X		
30	¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia, ya que los ítems planteados son suficientes para medir cada una de las dimensiones.

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [   ]      No aplicable [   ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Claudia Paola Tejeda Vera      DNI: 41079769

Especialidad del evaluador: Licenciada en Nutrición y Maestro en Administración y Gerencia en Salud

Fecha: 09 de Marzo de 2021

**Definición:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
 Mto. Claudia Paola Tejeda Vera  
 DNI: 41079769  
 F. 09.03.2021  
**Firma**

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión estratégica

N°	Preguntas	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: formulación</b>								
<b>Indicador: evaluación externa</b>								
1	¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?	X		X		X		
2	¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?	X		X		X		
3	Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?	X		X		X		
4	¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?	X		X		X		
6	¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?	X		X		X		
<b>Indicador: evaluación interna</b>								
7	Teniendo en cuenta que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que permiten a las organizaciones asegurar un buen futuro. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?	X		X		X		
8	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
9	¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?	X		X		X		
<b>Indicador: objetivos de largo plazo</b>								
10	Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?	X		X		X		
11	Otro objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerla en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?	X		X		X		
12	¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?	X		X		X		
<b>Indicador: formulación de estrategias</b>								
13	Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?	X		X		X		
14	Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?	X		X		X		
15	¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?	X		X		X		
<b>Dimensión: implementación</b>								
<b>Indicador: objetivos de corto plazo</b>								
16	¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?	X		X		X		

17	¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?	X		X		X		
18	¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?	X		X		X		
<b>Indicador: políticas</b>								
19	¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?	X		X		X		
20	¿Cree que la empresa tenga todos sus documentos de gestión (MCF, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
<b>Indicador: asignación de recursos</b>								
21	¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?	X		X		X		
22	¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?	X		X		X		
23	¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?	X		X		X		
<b>Indicador: estructura organizacional</b>								
24	Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?	X		X		X		
25	De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?	X		X		X		
26	¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?	X		X		X		
<b>Dimensión: evaluación</b>								
<b>Indicador: matriz de evaluación</b>								
27	¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?	X		X		X		
28	¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?	X		X		X		
<b>Indicador: control</b>								
29	¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?	X		X		X		
30	¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia.Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]Apellidos y nombres del juez evaluador: Gómez Sernaqué Ricardo GerardoDNI: 02636221Especialidad del evaluador: Ingeniero Industrial y Magister en Administración de Negocios (MBA) con mención en Relaciones Internacionales.Fecha: 10 de Marzo de 2021

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad según el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la creación de valor para los clientes

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: beneficio total</b>								
<b>Indicador: producto</b>								
1	¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?	X		X		X		
2	¿Esta de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?	X		X		X		
3	¿La presentación de la comida es apropiada?	X		X		X		
<b>Indicador: servicio</b>								
4	¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?	X		X		X		
5	¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda?	X		X		X		
6	En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?	X		X		X		
<b>Indicador: personal</b>								
7	¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?	X		X		X		
8	¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?	X		X		X		
9	¿Esta de acuerdo que la atención en general es adecuada?	X		X		X		
<b>Indicador imagen</b>								
10	¿Toque Marino SAC es su primera opción como restaurante de comida marina?	X		X		X		
11	¿Le recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?	X		X		X		
12	¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?	X		X		X		
<b>Dimensión: costo total</b>								
<b>Indicador: costo monetario</b>								
13	¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?	X		X		X		
14	En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?	X		X		X		
15	¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de tiempo</b>								
16	¿Esta de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?	X		X		X		
17	¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?	X		X		X		
18	¿Esta de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de energía</b>								
19	¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?	X		X		X		
20	¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?	X		X		X		
21	¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo psicológico</b>								
22	Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?	X		X		X		
23	¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?	X		X		X		

24 ¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?

X

X

X

X

**Dimensión: salud alimentaria****Indicador: nutrición**

25 ¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?

X

X

X

X

26 ¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?

X

X

X

X

27 ¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?

X

X

X

X

**Indicador: higiene**

28 ¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?

X

X

X

X

29 ¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?

X

X

X

X

30 ¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?

X

X

X

X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ X ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombre del juez evaluador: Gómez Sernaquí Ricardo Gerardo

DNI: 02636221

Especialidad del evaluador: Ingeniero Industrial y Magister en Administración de Negocios (MBA) con mención en Relaciones Internacionales.

Fecha: 10 de Marzo de 2021

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es preciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma



## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión estratégica

N°	Preguntas	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: formulación</b>								
<b>Indicador: evaluación externa</b>								
1	¿Considera usted que el restaurante pone en práctica su visión a través de la creación de valor del buen servicio?	X		X		X		
2	¿Estima usted que el restaurante practica su misión al satisfacer sus necesidades con un buen servicio?	X		X		X		
3	Según su opinión ¿El restaurante practica los valores de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso con sus colaboradores y usted como cliente?	X		X		X		
4	¿Cree usted que el restaurante tiene un buen análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia) el cual puede contribuir en la creación de valor para sus clientes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que Toque Marino SAC brinda un mejor servicio y satisfacen mejor sus necesidades que otros restaurantes marinos del Agustino?	X		X		X		
6	¿Usted piensa que la empresa afronta sus amenazas y utiliza sus oportunidades para crear valor y mejorar su administración y/o gestión?	X		X		X		
<b>Indicador: evaluación interna</b>								
7	Teniendo en cuenta que la gestión estratégica es el conjunto de actividades que permiten a las organizaciones asegurar un buen futuro. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la empresa está satisfaciendo sus necesidades y deseos como cliente?	X		X		X		
8	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa está contribuyendo positivamente en la administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
9	¿Cree usted que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades y las utiliza a su favor para satisfacer las necesidades de sus clientes con un mejor servicio?	X		X		X		
<b>Indicador: objetivos de largo plazo</b>								
10	Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es la creación de valor para sus clientes ¿las actividades del servicio están creando valor para usted?	X		X		X		
11	Otro objetivo a largo plazo de la empresa es implementar estrategias que permitan mantenerla en el mercado ¿considera que la publicidad del restaurante es adecuada para posicionar la imagen de la empresa?	X		X		X		
12	¿Considera que la empresa es responsable, viable y justa en lo económico, ambiental y social en los servicios que presta?	X		X		X		
<b>Indicador: formulación de estrategias</b>								
13	Según su experiencia como cliente ¿considera que la empresa tiene estrategias generadoras de valor para usted?	X		X		X		
14	Según su experiencia como cliente ¿cree que la empresa tiene estrategias para satisfacer sus necesidades e incluso sus deseos?	X		X		X		
15	¿Cree usted que el restaurante evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?	X		X		X		
<b>Dimensión: implementación</b>								
<b>Indicador: objetivos de corto plazo</b>								
16	¿Nunca existe demora en los procedimientos del servicio recibido?	X		X		X		

17	¿Cree usted que el restaurante capacita al personal en la atención al cliente?	X		X		X		
18	¿Considera que la empresa sistematiza sus procesos?	X		X		X		
<b>Indicador: políticas</b>								
19	¿Considera que existe un buen clima de trabajo en la empresa, el mismo que se refleja en la calidad de atención y servicio?	X		X		X		
20	¿Cree que la empresa tenga todos sus documentos de gestión (MOF, normas de conducta, de higiene, valores, procesos definidos, etc.) que le permitan tener una buena administración y/o gestión estratégica?	X		X		X		
<b>Indicador: asignación de recursos</b>								
21	¿Considera que la empresa tiene los recursos financieros suficientes para mantenerse en el mercado?	X		X		X		
22	¿Cree que la empresa cuenta con el número suficiente de colaboradores para brindar un buen servicio de calidad?	X		X		X		
23	¿Considera que el ambiente físico de la empresa es el más adecuado para la atención al público?	X		X		X		
<b>Indicador: estructura organizacional</b>								
24	Según su experiencia como cliente ¿considera que la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada?	X		X		X		
25	De acuerdo a su experiencia como cliente ¿considera que la empresa es ordenada y organizada?	X		X		X		
26	¿Considera que la empresa realiza una reingeniería de sus procesos?	X		X		X		
<b>Dimensión: evaluación</b>								
<b>Indicador: matriz de evaluación</b>								
27	¿Considera que la empresa toma en cuenta las sugerencias y/o quejas de sus clientes para mejorar el servicio prestado?	X		X		X		
28	¿Considera que la gestión estratégica de la empresa en general es muy buena?	X		X		X		
<b>Indicador: control</b>								
29	¿Estima que la empresa brinda un servicio de calidad con un sistema de mejoramiento continuo?	X		X		X		
30	¿Considera que la implementación de una página web contribuye en la gestión estratégica de la empresa?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [ X ] **Aplicable después de corregir** [ ] **No aplicable** [ ]Apellidos y nombres del juez evaluador: Cayo Medina José Luis DNI: 43100232Especialidad del evaluador: Master of Business Administration (MBA) y Magister en Administración Estratégica de EmpresasFecha: 11 de Marzo de 2021

Firma

•Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

•Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

•Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

•Nota: Suficiencia, se dice suficiente cuando los ítems puntuales son suficientes para medir la dimensión.



## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la creación de valor para los clientes

N°	Preguntas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: beneficio total</b>								
<b>Indicador: producto</b>								
1	¿El punto de cocción y sabor de la comida es agradable?	X		X		X		
2	¿Esta de acuerdo en que la comida del restaurante es de calidad?	X		X		X		
3	¿La presentación de la comida es apropiada?	X		X		X		
<b>Indicador: servicio</b>								
4	¿Considera que el servicio brindado por el restaurante es de calidad?	X		X		X		
5	¿Considera que el restaurante crea valor para sus clientes con el servicio que brinda?	X		X		X		
6	En su experiencia como cliente ¿nunca ha realizado algún reclamo o queja por el servicio recibido?	X		X		X		
<b>Indicador: personal</b>								
7	¿Considera usted que la atención del personal es cordial y amable?	X		X		X		
8	¿Se siente satisfecho con la atención brindada por el personal?	X		X		X		
9	¿Esta de acuerdo que la atención en general es adecuada?	X		X		X		
<b>Indicador imagen</b>								
10	¿Toque Marino SAC es su primera opción como restaurante de comida marina?	X		X		X		
11	¿Les recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?	X		X		X		
12	¿Considera que la infraestructura y el ambiente del restaurante son agradables?	X		X		X		
<b>Dimensión: costo total</b>								
<b>Indicador: costo monetario</b>								
13	¿Considera usted que el precio por el servicio recibido es el adecuado?	X		X		X		
14	En otros restaurantes de comida marina de la zona ¿el precio es superior?	X		X		X		
15	¿Considera usted que existe un equilibrio entre calidad del servicio y el precio?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de tiempo</b>								
16	¿Esta de acuerdo en que la atención de su pedido se realizó a tiempo?	X		X		X		
17	¿Considera que nunca hubo demora al momento de servirle la comida?	X		X		X		
18	¿Esta de acuerdo en que el tiempo que utiliza el restaurante en sus actividades de atención, crea valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo de energía</b>								
19	¿El servicio brindado satisface sus necesidades, deseos y expectativas?	X		X		X		
20	¿Cree usted que el servicio de la empresa está presente cuando lo necesita?	X		X		X		
21	¿Considera que la rapidez y calidad en el servicio del restaurante está creando valor para el cliente?	X		X		X		
<b>Indicador: costo psicológico</b>								
22	Basándose en su experiencia ¿visitaría el restaurante nuevamente?	X		X		X		
23	¿Alguna vez ha recibido ofertas de parte del restaurante?	X		X		X		

24	¿Considera que el restaurante brinda un valor agregado a su servicio?	X		X		X		
<b>Dimensión: salud alimentaria</b>								
<b>Indicador: nutrición</b>								
25	¿Considera que la comida del restaurante es nutritiva?	X		X		X		
26	¿Estima usted que los ingredientes que utiliza el restaurante son buenos para su salud?	X		X		X		
27	¿Considera que el restaurante tiene implementado todos los protocolos de bioseguridad para prevenir cualquier enfermedad, como el COVID 19, que atente contra su salud?	X		X		X		
<b>Indicador: higiene</b>								
28	¿Considera usted que el restaurante cumple con todas las normas de higiene y seguridad?	X		X		X		
29	¿Considera usted que el aspecto del personal es limpio y aseado?	X		X		X		
30	¿Estima usted que la comida ha sido elaborada con buenas prácticas de manipulación e higiene?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ☒ ]      Aplicable después de corregir [    ]      No aplicable [    ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Cayo Medina José Luis      DNI: 43100332

Especialidad del evaluador: Master of Business Administration (MBA) y Magister en Administración Estratégica de Empresas

Fecha: 11 de Marzo de 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>4</sup>Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma

## Anexo 5: Base de datos

Encuesta Gestión Estratégica-sev [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 37 de 37 variables

	Id	Edad	Género	Ocupación	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
1	1	24	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1
2	2	52	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	32	2	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	15	1	23	3	3	4	5	3	2	3	3	3	3	1
5	5	29	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
6	6	44	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
7	7	61	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
8	8	45	2	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
9	9	21	2	5	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
10	10	33	1	24	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
11	11	35	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
12	12	44	1	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	13	31	2	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	14	28	1	14	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
15	15	26	1	7	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
16	16	67	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	17	43	1	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
18	18	35	1	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
19	19	25	2	22	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
20	20	48	1	11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
21	21	23	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
22	22	34	1	15	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO

Encuesta Gestión Estratégica-sev [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 37 de 37 variables

	Id	Edad	Género	Ocupación	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
22	22	34	1	15	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1
23	23	45	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
24	24	52	1	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
25	25	56	2	13	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1
26	26	18	1	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	27	33	1	14	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
28	28	42	1	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	29	58	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
30	30	23	1	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
31	31	35	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	32	41	1	24	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4
33	33	56	1	6	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
34	34	36	2	19	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
35	35	29	1	21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
36	36	55	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4
37	37	40	1	7	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
38	38	37	1	15	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3
39	39	59	2	13	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
40	40	25	1	24	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	1
41	41	22	1	22	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
42	42	38	2	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	43	57	1	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO

Encuesta Creación de valor sev (ConjuntoDatos2) - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 37 de 37 variables

	Id	Estat	Género	Ocupació n	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	
1	1	24	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	52	1	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	32	2	22	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	15	1	23	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	5	29	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
6	6	44	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
7	7	61	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	8	40	2	16	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	9	21	2	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
10	10	33	1	24	5	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
11	11	35	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	12	44	1	25	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
13	13	31	2	8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
14	14	20	1	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	15	26	1	7	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	16	67	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	17	43	1	21	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3
18	18	35	1	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	19	25	2	22	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	20	48	1	11	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	21	23	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	22	34	1	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO

Encuesta Creación de valor sev (ConjuntoDatos2) - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 37 de 37 variables

	Id	Estat	Género	Ocupació n	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	
22	22	34	1	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	23	45	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	24	62	1	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	25	56	2	13	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
26	26	18	1	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	27	33	1	14	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
28	28	42	1	12	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
29	29	58	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	30	23	1	9	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	31	35	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	32	41	1	24	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4
33	33	56	1	6	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	34	36	2	19	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
35	35	29	1	21	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	36	55	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
37	37	40	1	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	38	37	1	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	39	89	2	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	40	25	1	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	41	22	1	22	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
42	42	38	2	10	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
43	43	57	1	12	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO